



Universidad
Zaragoza

Trabajo de Fin de Grado

Planificación Estratégica para la promoción y desarrollo
del municipio de Rodenas (Teruel)

1/2

Autor

Alejandro Esteban Sánchez

Director/es

José María Agudo Valiente
Eduardo José Manchado Pérez

Escuela de Ingeniería y Arquitectura
Año 2013

Planificación Estratégica para la promoción y desarrollo del municipio de Rodenas (Teruel)

RESUMEN

En un contexto económico, cultural y social como el que está viviendo España en estos últimos años, siempre hay partes más perjudicadas que otras. En este caso se está hablando de las zonas rurales frente a las grandes urbes. El ámbito rural está sufriendo su período más crítico. Un 47% de los municipios españoles tiene una población inferior a 500 habitantes. El descenso poblacional que sufren año tras año unido a la disminución de recursos económicos multiplican las probabilidades de que estos pueblos queden en el olvido y tiendan a su desaparición.

Todo esto puede cambiar si esta tendencia se convierte en una oportunidad para generar recursos, tanto a nivel económico (ideas de negocio, mejora de los servicios y establecimientos, etc.) como a nivel social (atraer visitantes, promocionar lugares...).

sus necesidades y características, logrando un mayor desarrollo en distintas facetas (económicas, culturales, sociales...). Todos estos objetivos se detallarán y especificarán en un informe (Plan Operativo Anual) cuya misión es la de poder implementarse con el paso de los años.

De antemano, y como una posible solución, se planteará la posibilidad de que Rodenas “traspase fronteras” y logre “venderse” al exterior. Para lograr esta promoción del pueblo, se diseñará un proceso completo de comunicación que tiene la tarea de llegar a aquellos perfiles de personas que encajen dentro de la personalidad del municipio a través de los canales más adecuados (televisión, radio, Internet, etc.). Este proceso será personalizado, e incluirá aspectos como diseñar una identidad corporativa del municipio o realizar una campaña publicitaria.

Todo esto, como ya se ha comentado antes, formará parte de la Planificación estraté-

Esto es lo que se va a aplicar en un municipio de la provincia de Teruel. Rodenas, como se llama dicha población, es un ejemplo tipo de “pueblo pequeño”. Su escasez de población (79 habitantes censados, aproximadamente 30 viviendo allí todo el año) y su falta de recursos hace que el Ayuntamiento se ponga en busca de soluciones para reactivar la actividad del municipio.

Aquí es donde empieza este proyecto. En él se diseñará una Planificación Estratégica, basada en un Plan de Desarrollo, cuyo principal propósito es promover la actividad y el desarrollo del pueblo. Para ello, se realizarán unos estudios previos donde se analizará el entorno, qué factores influyen en su disminución de actividad, cuáles ayudan a que se reactive o incluso aquellos que permitan “reinventar” a este pueblo. Una vez analizado, se procederá a definir objetivos que debería alcanzar Rodenas en función de

gica que deberá implementarse gradualmente.

Como principales conclusiones del trabajo se obtienen que la Planificación Estratégica para la promoción y el desarrollo del municipio de Rodenas (Teruel) puede alcanzar los objetivos planteados siendo viable económicamente y la utilidad de aplicar un diseño de identidad corporativa como elemento de unión entre los objetivos planteados y la consecución de éstos efectuando un proceso de comunicación para llegar a los públicos objetivos definidos.

RESUMEN.....	7. Diseño de la identidad corporativa.....41
1. Introducción.....7	7.2. Recopilación de información.....41
1.1. Antecedentes.....7	7.3. Resumen.....42
2. Presentación del proyecto.....9	7.4. Generación de ideas y conceptos.....42
2.1. Objetivos.....9	7.5. Elección de la propuesta a desarrollar.....43
2.2. Cliente.....9	7.6. Manual de identidad corporativa.....44
2.3. El municipio.....9	7.6.1. Objetivos.....44
2.3.1. Descripción.....9	7.6.2. Contenido.....44
2.4. Definición del problema.....10	7.7. Sitio web.....46
3. Fases del proyecto.....11	8. Campaña publicitaria.....49
3.1. Planificación de las fases.....11	8.1. Públicos objetivo.....49
4. Documentación.....13	8.1.1. Target 1.....49
4.1. Estudio de investigación.....13	8.1.2. Target 2.....50
4.1.1. Objetivos.....13	8.2. Canales de comunicación.....51
4.1.2. Encuestas.....13	8.2.1. Target 1.....51
4.1.3. Resumen.....17	8.2.2. Target 2.....51
4.2. Rodenas. Características.....18	9. Presupuesto.....53
4.2.1. Historia.....18	10. Conclusiones.....55
4.2.2. Influencias.....18	10.1. Valoraciones generales.....55
4.2.3. Lugares de interés.....21	10.2. Valoraciones específicas.....56
4.2.4. Peculiaridades.....22	10.3. Valoraciones personales.....57
4.2.5. Clima, flora y fauna.....23	11. Bibliografía.....59
4.2.6. Actividades de ocio.....24	11.1. Referencias.....59
4.2.7. Servicios.....24	Consultas de régimen general.....61
4.2.8. Resumen.....26	
5. Análisis de la documentación.....27	
5.1. Análisis del macroentorno.....27	
5.1.1. Análisis DAFO.....27	
5.1.2. Matriz cruzada.....28	
6. Planificación Estratégica.....29	
6.1. Introducción.....29	
6.2. Misión y visión. Valores corporativos.....29	
6.3. Definición de objetivos estratégicos y tácticos.....30	
6.4. Definición de objetivos operativos.....30	
6.5. Clasificación de los objetivos operativos.....33	
6.6. Plan de Desarrollo.....37	
6.6.1. Responsabilidades.....37	
6.6.2. Plan Operativo Anual.....37	
7. Diseño de la identidad corporativa.....41	
7.1. Introducción.....41	

1. Introducción

1.1. Antecedentes

Durante los años sesenta del pasado siglo XX se produjo en España un Plan de Estabilización (1)*, donde aumentó el turismo exterior y se modernizó la agricultura tal y como se conocía hasta entonces. Tal modernización conllevó a una disminución en la población rural, que se tradujo en un aumento de la población en las grandes ciudades, ayudado por el proceso de industrialización que sufrió el país.

Esto es lo que comúnmente se ha denominado “éxodo rural”, una migración que ha afectado a los pequeños municipios desde mitad del siglo pasado hasta la actualidad. El paso de los años ha producido una disminución poblacional que ha significado la disminución de recursos y actividades económicas, hasta llegar a un punto donde dichos recursos y actividades no garantizan la subsistencia en los pequeños municipios.

* () Los números introducidos entre paréntesis muestran las fuentes bibliográficas (véase apartado 11. *Bibliografía* de esta Memoria).

2. Presentación del proyecto

2.1. Objetivos

Los principales objetivos de este proyecto son:

- Realizar una Planificación Estratégica para la promoción y desarrollo en el municipio de Rodenas.
- Implicar en dicha planificación a las distintas partes que pueden intervenir en Rodenas (Ayuntamiento, DPT, municipios colindantes, Comarca de Albarracín vecinos, etc.).
- Lograr que dichas partes comprendan la necesidad de realizar este proyecto, así como su aplicación y utilidad para un desarrollo futuro.
- Que todo lo anterior sea logrado de forma sostenida en el tiempo, no suponiendo coste a partes implicadas como el Ayuntamiento y los vecinos de Rodenas.

2.2. Cliente

El organismo/entidad responsable del encargo de este proyecto es el Excmo. Ayuntamiento de Rodenas. Esta entidad tiene las siguientes funciones:

- Proponer las fechas de reunión entre diseñador y Ayuntamiento.
- Tomar decisiones sobre las propuestas realizadas del diseñador.
- Informar a los vecinos del municipio sobre el desarrollo del proyecto.
- Informar al diseñador sobre las distintas formas de financiación y ayudas económicas disponibles en cada momento.

2.3. Municipio

2.3.1. Descripción

Rodenas es un municipio que se encuentra en la Comunidad Autónoma de Aragón, en el tercio Norte de la Península Ibérica.



Figura 1. Localización de Rodenas (Teruel)

Como se observa en la Figura 1, el municipio es limítrofe con la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, concretamente con la provincia de Guadalajara.

Geográficamente hablando, Rodenas forma parte del Sistema Ibérico, dentro de la denominada *Sierra Menera*, a su vez perteneciente a la Serranía de Albarracín. La altitud de esta localidad se aproxima a los 1.370 metros sobre el nivel del mar, aunque en algunos puntos del término alcanza los 1.600 metros (2), lo que le hace uno de los pueblos más altos dentro de Aragón.

Rodenas se sitúa bajo la falda de una ladera (Figura 2) que sirve al pueblo de cobijo frente al viento y a otras inclemencias meteorológicas. El resto del término municipal es una amplia llanura¹.

¹ Más información en el apartado 4.2.2. *Información general* del documento *Anexos*.

2. Presentación del proyecto



Figura 2. Vista panorámica de la ladera del pueblo

2.4. Definición del problema

Como ya se ha comentado en el apartado 1.1. *Antecedentes* de esta Memoria, en las últimas décadas se ha producido un decrecimiento poblacional en el mundo rural, y por ello los pueblos pequeños se han quedado cada vez con menos capacidad y recursos para subsistir. Con el paso de los años, los municipios se han quedado diezmados, ofreciendo una imagen de abandono y desolación. Como se puede ver en la gráfica de la Figura 3 (derecha), el descenso en los últimos años en Rodenas es notable. Tan sólo la llegada de inmigrantes han logrado mitigar ligeramente la situación (3).

Todo este abandono provoca un mal aprovechamiento de los recursos culturales, artísticos e históricos que posee el país y, especialmente, Aragón. Debería existir, por ello, la necesidad de relanzar y promover el desarrollo de estos rincones de la geografía provincial y nacional. El éxito de estas iniciativas está en el

apoyo de estas oportunidades y optimizar los recursos propios.

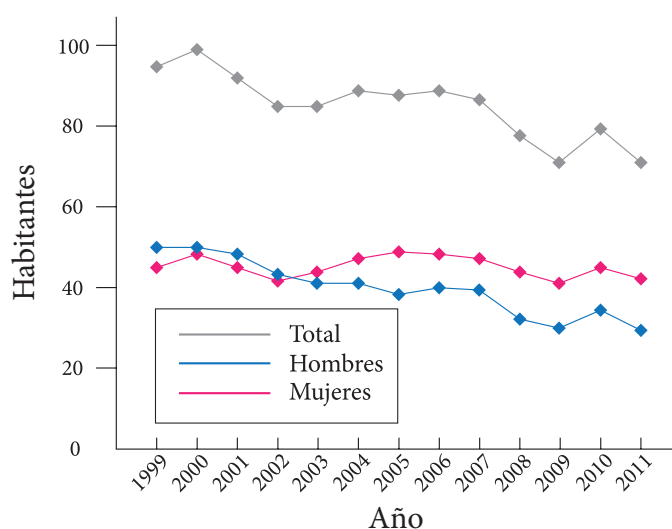


Figura 3. Censo de población de los últimos 12 años en Rodenas (Fuente: Instituto Nacional de Estadística)

3. Fases del proyecto

A continuación se muestran todas las fases² que van a ser llevadas a cabo en la realización de este proyecto. Para que éste finalice en los plazos acordados, se ha realizado una planificación donde se especifican todas las fases que comprenden el proyecto. La Planificación Estratégica para la promoción y desarrollo del municipio de Rodenas consta de:

- 1. Contacto con el Ayuntamiento
- 2. Documentación
- 3. Análisis de la documentación
- 4. Planificación Estratégica
- 5. Diseño de la identidad corporativa
- 6. Campaña publicitaria de la marca

3.1. Planificación de las fases

	Inicio	Fin
Contacto con el Ayuntamiento de Rodenas	19/04/2012	27/04/2012
Documentación	30/04/2012	01/06/2012
Análisis de la documentación	04/06/2012	11/06/2012
Planificación Estratégica	12/06/2012	02/08/2012
Diseño de la identidad corporativa	06/08/2012	08/01/2013
Elaboración del sitio web	09/01/2013	21/01/2013
Campaña publicitaria de la marca	22/01/2013	01/02/2013
Elaboración presupuestos	04/02/2013	06/02/2013

² Más información en el apartado 1. *Fases del proyecto* del documento *Anexos*.

4. Documentación

4.1. Estudio de investigación

Antes de adentrarse en la recopilación de información, se ha realizado un estudio de investigación, basado en una encuesta abierta (4) dirigida a toda la población en cuanto a edad y sexo se refiere. Se han elegido una serie de aspectos que se presuponen importantes para estudiar. Los aspectos más importantes que se tratan en la encuesta son:

- Formas, medios y canales a través de los cuáles se conoció el municipio.
- Por qué se conoce el municipio.
- Lugares más interesantes para poder visitar o cuáles podrían ser lugares llamativos o atractivos de ver.
- Qué lugares podrían promocionarse más o restaurarse para que no decaigan en el olvido de los vecinos y visitantes.
- Qué es lo que se valora cuando se visita un pueblo o ciudad.

- Qué valores transmite o debe transmitir Rodenas.
- Qué tipo de actividades podrían realizarse en el municipio.
- Qué tipo de servicios podría ofrecer Rodenas.

4.1.1. Objetivos

Los objetivos que se pretenden conseguir con este estudio son los siguientes:

- Conocer hábitos y costumbres de las personas cuando realizan viajes.
- Conocer las preferencias de visita en un pueblo o ciudad.
- Descubrir canales a través de los cuales los encuestados conocen o podrían conocer el municipio.
- Obtener opiniones sobre soluciones a unos temas propuestos.
- Descubrir tendencias o actividades por las que se mueven los distintos segmentos de población.
- Conocer los valores que identifican a Rodenas.
- Extraer una serie de conclusiones que puedan inducir a líneas posteriores de desarrollo.

4.1.2. Encuestas

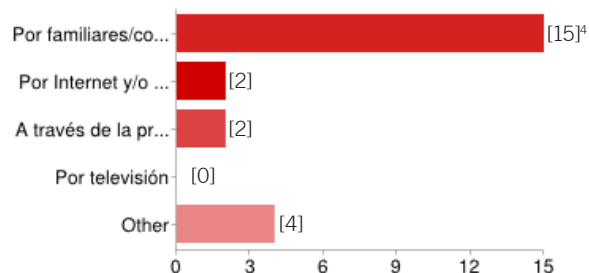
A continuación se muestran algunas de las preguntas realizadas a la muestra encuestada y sus correspondientes resultados³.

³ La encuesta completa se detalla en el apartado 4.1. Estudio de investigación del documento Anexos.

4. Documentación

4.1. Estudio de investigación

¿De qué conoce el municipio?



	%
Por familiares/conocidos/amigos	65
Por Internet y/o páginas web	9
A través de la prensa escrita	9
Por televisión	0
Otro	17

Figura 4. Gráfico con los resultados pertenecientes a la pregunta número 4 de la encuesta

Observaciones:

- El mayor medio de difusión es el boca-boca.
- Internet sigue siendo un medio activo para darse a conocer.
- Proponer algún tipo de artículo en la prensa escrita (periódicos, revistas, etc.) también resulta un buen canal para llegar a la gente.

- Deberían proponerse líneas de acción u objetivos operativos que se realicen a través de estos canales.
- Se abre una oportunidad para ampliar canales por los que hasta ahora no se había llegado.

Si Ud. tuviera la oportunidad de ver todos los lugares de interés del municipio, ¿qué prioridades tendría?

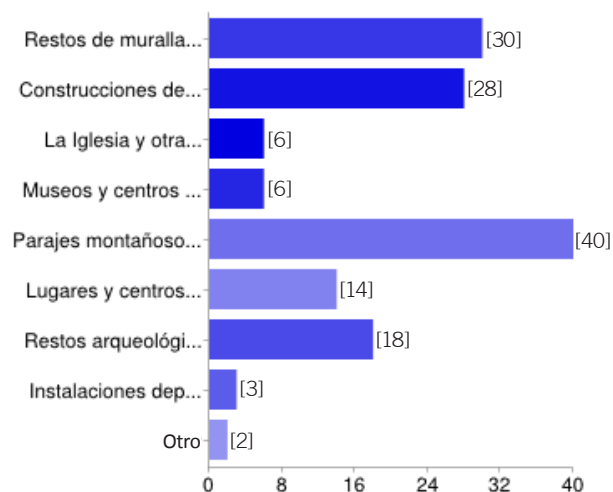


Figura 5. Gráfico con los resultados pertenecientes a la pregunta número 8 de la encuesta

	%
Restos de murallas de algunas fortificaciones	20
Construcciones de la época árabe/musulmana	19
La Iglesia y otras construcciones de carácter religioso	4
Museos y centros de interpretación	4
Parajes montañosos y paisajes diversos	28
Lugares y centros de carácter social	10
Restos arqueológicos/grabados rupestres	12
Instalaciones deportivas	2
Otro	1

⁴ [] Encuestados que eligieron esa respuesta.

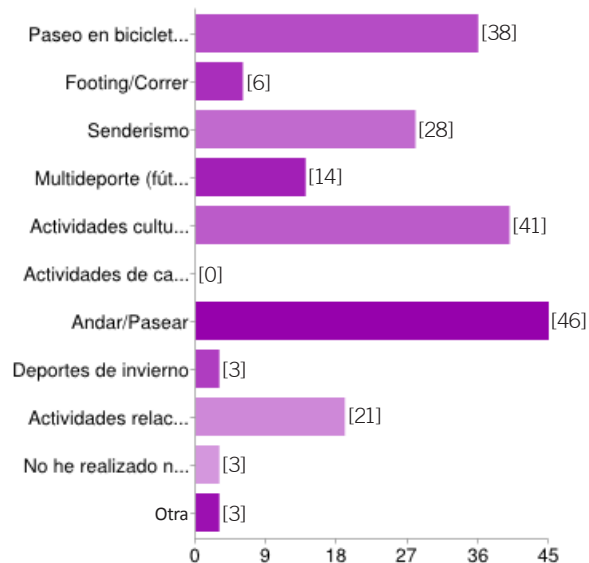
4. Documentación

4.1. Estudio de investigación

Observaciones:

- Importancia de los espacios naturales.
- Gran interés por los espacios y recreaciones históricas.
- Atracción por otras culturas.

¿Cuáles de las siguientes actividades son las que más le gusta realizar en Rodenas?



	%
Paseo en bicicleta/ciclismo	18
Footing/correr	3
Senderismo	14
Multideporte	7
Actividades culturales	20
Actividades de carácter religioso	0
Andar/pasear	23
Deportes de invierno	2
Actividades gastronómicas	10
No he realizado actividades de este tipo	1
Otras	2

Figura 6. Gráfico con los resultados pertenecientes a la pregunta número 22 de la encuesta

4. Documentación

4.1. Estudio de investigación

Observaciones:

- Las actividades más votadas tienen un gran contacto con el entorno y la naturaleza.
- La tranquilidad como argumento para realizar actividades en el municipio.

- Interés por poder realizar más actividades culturales.
- Auge por el turismo gastronómico. Explotar los recursos gastronómicos que posee Rodenas.

Relación entre edad, sexo y actividades de ocio

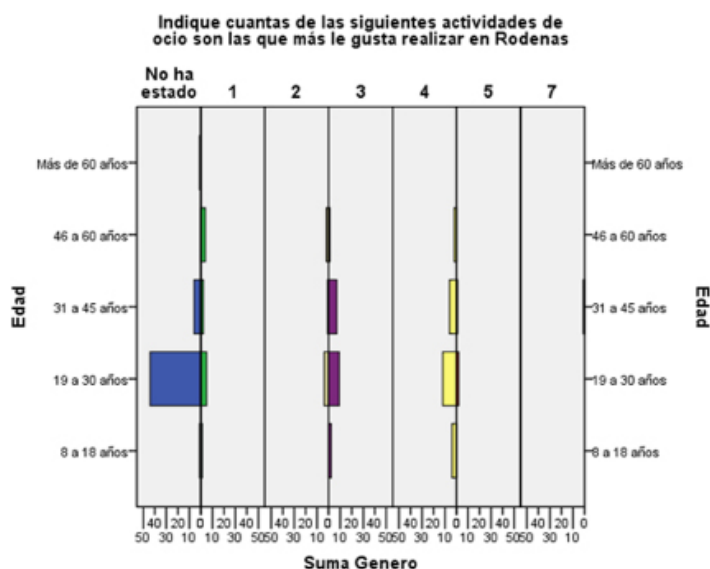


Figura 7. Grafica relacional entre la edad y las actividades de ocio que se practican en Rodenas.

Observaciones:

- Las personas que han estado ocasional o frecuentemente en Rodenas practican entre 3 o 4 actividades. Se debe optar por la variedad de actividades en función de las edades y gustos de la población.
- El segmento de población entre los 19 y 45 años son los que más afirman realizar actividades. Coinciden con rangos de edad donde se alcanza la plenitud física.

4. Documentación

4.1. Estudio de investigación

4.1.3. Resumen

Una vez realizado este estudio de investigación se ha procedido a extraer las valoraciones como resultado de las encuestas. Como ya se ha comentado, éstos ayudan al cumplimiento de los objetivos expuestos en el apartado 4.1.1. *Objetivos* de este documento.

- La recuperación de algunos lugares ha sido muy valorado por la población encuestada, donde se apuesta rotundamente por recuperar los restos del Castillo de *Arrodenas* (página 19).
- Los lugares de interés más alejados del casco urbano (Ermita⁵, Dolina, Moricantada⁶...) son los menos visitados.
- Un 67% de la muestra afirma gustarle realizar actividades que estén al aire libre.
- 7 de cada 10 personas afirman utilizar Casas Rurales u Hoteles para alojarse durante viajes largos.
- Los valores más identificados con Rodenas son: histórico, social, natural, tranquilo, cultural y singular.
- La mayoría de los encuestados apuesta por la variedad de actividades (deportivas, culturales, históricas, etc..) para realizar en el municipio, sobre todo entre los 15 y 35 años.

- La principal motivación para visitar un pueblo o ciudad se basa en tres ejes principales: la historia/influencias dejadas a lo largo de la misma, los festejos populares y las diversas actividades que se pueden realizar.
- Según la muestra encuestada, las prioridades para visitar los lugares de interés en una localidad se basan en edificios, fortificaciones (castillos, murallas, monumentos y edificios conservados), paisajes y parajes naturales y montañosos.
- El mejor recuerdo que se tiene después de haber visitado una localidad es la “experiencia que se tiene al pasear por sus calles”, por encima de valores históricos y/o culturales.
- Los lugares que más deberían promocionarse en Rodenas son el Aljibe (página 20), la Dolina (página 21) y la Iglesia en honor a *Santa Catalina* (página 19), aunque también se ha valorado el patrimonio cultural y prehistórico de la zona.

- El mayor medio de difusión y promoción de Rodenas es el boca-boca.
- Los encuestados que prefieren seguir promocionando Rodenas a través de sus amigos o conocidos creen que la oferta de actividades actual es la que mejor se adapta a las necesidades del municipio.
- Se ha valorado positivamente el valor social y de grupo en la realización de actividades.
- Los encuestados que afirman haberse sentido satisfechos con lo que han realizado en Rodenas no dudan en recomendárselo a otras personas.
- Se valora optar por realizar actividades novedosas para promocionar los aspectos históricos y culturales del pueblo.
- Los encuestados consideran que el patrimonio histórico y cultural que tiene el municipio no debería promocionarse solamente a través de amigos y conocidos.

⁵ Apartado 4.2.2. *Influencias*, páginas 18 y 19, de este documento.

⁶ Apartado 4.2.3. *Lugares de interés*, página 21 de este documento.

4. Documentación

4.2. Rodenas. Características

4.2.1. Historia

Los primeros índices de población en el territorio de Rodenas (5), probablemente, daten de la época del Cacolítico/Eneolítico (aproximadamente 2500 a.C.) gracias a los numerosos grabados rupestres (Figura 8) que se extienden a lo largo de la ladera del pueblo.



Figura 8. Grabados rupestres en piedra de rodeno

Las pruebas por las cuales queda demostrada la existencia de un asentamiento están

esta misma época, coincidieron los Íberos, que en esta zona eran llamados Lobetanos.

En el s. VII ya está demostrada de la existencia de Rodenas, tal y como se conoce hoy en día, en la época visigoda bajo el mando del rey Wamba. Por entonces, el poblado se llamaba *Santa María de Oriente*.

En el año 715 llegan los musulmanes a Albarracín. A este territorio le llaman *Sahla* (se extendía desde Calamocha hasta Teruel) y en el año 1010 se convierte en una taifa independiente, dejando influencias importantes en el pueblo, como el Algibe y el castillo de *Arrodenas*. Entre 1145 y 1170 se sucedieron una serie de pugnas por la posesión de este enclave, hasta que éste fue entregado a Pedro Ruiz de Azagra, señor de Albarracín⁷.

en *Moricantada*, en el norte de la ladera de Rodenas, donde se pueden observar muros de aterrazamiento (Figura 9), que hicieron habitable el lugar.

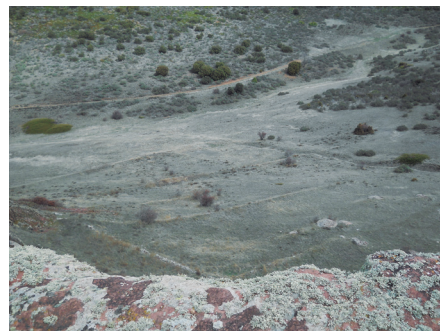


Figura 9. Muros de aterrazamiento en Moricantada, situados en el norte del término municipal

Algunos restos hallados en las proximidades indican que pertenecen a la *Edad del Hierro II* (desde el año 400 a.C. al 200 a.C.). En

4.2.2. Influencias

La historia ha dejado numerosas influencias en este municipio. Distintos estilos arquitectónicos se juntan en Rodenas como consecuencia de varias épocas, como el asentamiento de íberos, visigodos, musulmanes o cristianos. Entre estas influencias se encuentran las ermitas, las antiguas murallas del castillo, el aljibe y la iglesia de *Santa Catalina*.

Según diversos estudios, en Rodenas consta de la existencia de tres ermitas, dos de las cuales siguen en perfecto estado, mientras que la tercera se desconoce su ubicación. De las dos capillas que han sobrevivido, la más característica es la Ermita de *Nuestra Señora de los Poyales* (Figuras 10 y 11), una obra mudéjar del siglo XVI. Se trata de una nave dedicada a la Virgen de los Poyales, cuya imagen se corresponde con la época de su construcción.

La otra ermita que todavía existe es la que fuera antigua iglesia de *Santa Catalina* (ob-

⁷ Más información en el apartado 4.2.3. *Antecedentes históricos. Prehistoria e Historia* del documento *Anexos*.

4. Documentación

4.2. Rodenas. Características



Figura 10. Ermita de *Nuestra Señora de los Poyales*



Figura 11. Detalles de la construcción de la ermita

sérvase Figura 12). Esta iglesia, una vez construida la nueva iglesia de *Santa Catalina*, pasó a ser una ermita para, posteriormente, ser el cementerio. Esta primitiva iglesia es medieval con

un estilo gótico y su última restauración data del año 1431, con motivo de la construcción de la capilla de *Santa María* a cargo de una importante familia de aquella época, los Martínez Rubio.



Figura 12. Antigua Iglesia de *Santa Catalina*

La actual Iglesia de *Santa Catalina* es una de las

construcciones del municipio más importantes (Figura 13). El motivo de su construcción se debe a que la antigua Iglesia era demasiado pequeña para el núcleo de población, además de encontrarse algo distante del casco urbano. El proyecto fue realizado por Alonso de Barrio Dajo, allá por el 1584 aproximadamente. Su estilo es gótico-renacentista, lo cual la hizo diferente en la zona puesto que era la única en este estilo arquitectónico.

El interior del templo consta de una nave cubierta de crucería estrellada (6), tiene seis capillas y numerosos e interesantes retablos (7) como puede apreciarse en la Figura 14.

Otras influencias que el paso del tiempo ha dejado en Rodenas han sido el Castillo de *Arrodenas* y el milenario Aljibe. El castillo de *Arrodenas* es de origen musulmán y circundaba el territorio de *Sahla* (comentado en el apartado 4.2.1. *Historia*) a manos de los Banu-Ra-

zin. El castillo no tuvo un único dueño, puesto que se conoce la existencia de la posesión de este enclave en varios señores y alcaides.



Figura 13. Iglesia de *Santa Catalina*

4. Documentación

4.2. Rodenas. Características



Figura 14. Interior de la Iglesia de Santa Catalina

Actualmente, apenas quedan restos de la construcción, a excepción de algún muro en la parte trasera de la peña, como se puede ver en la figura 15.

Por último, la mayor influencia que ha dejado la historia a este pequeño pueblo es el Aljibe. Este Aljibe (Figura 16) se construyó en el

siglo X, en la parte alta del pueblo realizado en piedra rodено, presentando un perfil escalonado coronándose con una torrecilla circular con cupulín de hierro calado.



Figura 15. Castillo de Arrodenas. Arriba, restos de la muralla del castillo. Abajo, posible aspecto del castillo (Fuente: imagen cedida por Miguel Ángel Nicolás Ballester)



Figura 16. Aljibe

Inteligente construcción que aprovecha la continuidad y desnivel de un roquedo para recoger el agua en un aljibe en su base (8). La canalización del agua hacia la cisterna está garantizada por los pequeños canales excavados en la roca que finalizan en un depósito de

tación antes de su entrada a la cisterna (Figura 17). Recientemente ha sido denominada Bien de Interés Cultural⁸.



Figura 17. Sistema de canalización de agua (izquierda) y depósito externo (derecha)

⁸ Más información sobre el Aljibe y el resto de influencias en el apartado 4.2.3. *Antecedentes históricos. Influencias* en el documento *Anexos*.

4. Documentación

4.2. Rodenas. Características

4.2.3. Lugares de interés⁹

- **Antiguos lavaderos (Navajo).** Este lavadero está compuesto de ocho pilas (Figura 18), siendo éstas de diferentes tamaños, por lo que se pueden utilizar en función de la cantidad y el tipo de prendas.



Figura 18. Disposición de las ocho pilas

Este lavadero es de origen medieval y, a diferencia de los lavaderos de la zona, éste está

al descubierto, por lo que centra una mayor atención. Fue restaurado hace unos pocos años, pero antiguamente las pilas estaban a ras del suelo, por lo que el lavado se realizaba de rodillas.

- **Merendero (Isilla).** Este merendero natural cuenta con varias mesas utilizando la piedra de rodено, además de una fuente potable (obsérvese Figura 19).



Figura 19. Mesas y fuente (al fondo) del Merendero

- **Hoyón.** Esta dolina es de las más importantes de la zona debido a su tamaño. Tiene forma de embudo y tiene 150 metros de diámetro por 50 de profundidad (véase Figura 20).



Figura 20. Vista panorámica de la Dolina de Rodenas

- **Atalaya de Moricantada.** Allí es donde se descubrieron las primeras pruebas de existencia de civilización en el término municipal (véase Figura 21). Además, allí se pueden apreciar increíbles vistas, albergando además una de las leyendas del pueblo (más información de la leyenda en el apartado 4.2.3. *Antecedentes históricos*. Le-

yendas del documento *Anexos*).



Figura 21. Vista del municipio desde la *Moricantada*

- **Palomar.** Espléndida torre medieval, posiblemente del siglo XII/XIII construida con mampostería trabajada y grandes sillares de rodено en las esquinas. Tiene planta cuadrangular a modo

⁹ Más información sobre estos lugares en el apartado 4.2.4. *Rodenas en la actualidad. Lugares de interés* en el documento *Anexos*.

4. Documentación

4.2. Rodenas. Características

de torreón y la cubierta a dos aguas está rematada con seis pináculos, por ello a menudo se confunde con los restos de un castillo (Figura 22).

La fachada y muros laterales disponen de varias filas de orificios, practicados por ausencia de piedra, que permiten la entrada y salida de las palomas.

- **Pico de San Ginés**. Situado a 1.601 metros de altitud, desde su cima se obtienen las mejores vistas de la zona, ya que es el punto más alto (véase Figura 23). En su base cuenta con una densa población de pinos, lo cual hace que el lugar sea idóneo para la recogida de setas, hongos y rebollones, típicos de la zona.

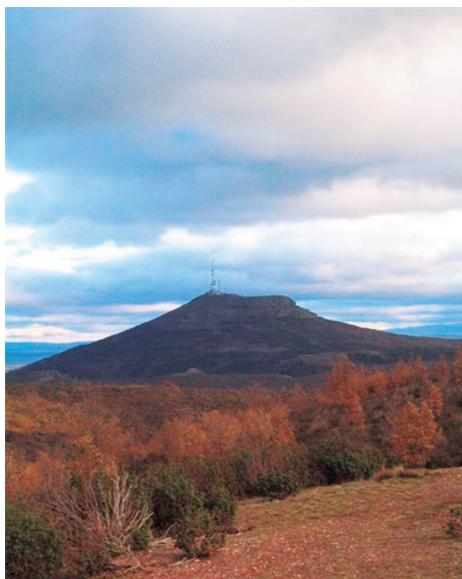


Figura 23. Pico de *San Ginés*



Figura 22. Actualmente, Rodenas cuenta con dos palomares. El que se muestra en esta imagen es el menos dañado por el paso del tiempo.

4.2.4. Peculiaridades

Lo que hace singular a este municipio es la arquitectura y su estructura. La abundancia de la piedra de rodено y sus características en esta zona ha permitido que las construcciones, incluida su apariencia y estética, giren entorno a este elemento. Como se puede observar en la Figura 24, las construcciones que se pueden visitar en el pueblo son consistentes y muy llamativas, debido al color rojizo que presenta esta piedra.

La utilización de materiales naturales, como la madera, también están presentes, sobre todo en puertas y marcos de ventanas. Como elementos decorativos, la forja forma parte de balcones y ventanas.

4. Documentación

4.2. Rodenas. Características



Figura 24. Casa de la familia Julián (abajo) y restaurante (arriba)

otro tipo de plantas y, en general, de vegetación. Caben destacar desde plantas y arbustos como los chaparrales o el tomillo, pasando por pinos piñoneros en la falda del cerro del pico de San Ginés, donde abundan en las épocas otoñales las setas de cardo (*Pleurotus eryngii*), hongos y rebollones (*Lactarius deliciosus*, Figura 25).



Figura 25. Rebollones (Fuente: sitio web *Freepik*)

4.2.5. Clima, flora y fauna¹⁰

El conjunto de sierras localizadas en el sector sureste de la Cordillera Ibérica pertenece al mediterráneo, que a grandes rasgos se caracteriza por su acusada sequía estival, con precipitaciones anuales débiles, veranos cálidos e inviernos rigurosos, temperaturas medias entre los 8 y los 12 °C, nevadas invernales y largos períodos de heladas. Su régimen de lluvias suele ser más acusado en los sectores más occidentales y en los puntos más elevados, donde logra penetrar parte de los vientos oceánico del Atlántico, ocasionando lluvias entre los 700 y 1.000 mm anuales (9).

En cuanto a la flora, existen dos zonas principales: la zona más oriental del término, donde se sitúa la ladera y el pico San Ginés, donde la riqueza vegetal es más densa y variada; y por otro lado la zona más occidental, caracterizada por las llanuras, que facilitan el arraigo de

No obstante, la población vegetal más abundante es la estepa (*Cistus*), pues su gran capacidad de adaptación a la climatología adversa ha permitido el empuje de ésta a lo largo y ancho de todo el término.

La estratégica ubicación de las estribaciones del Sistema Ibérico a caballo entre el mar Mediterráneo y la Meseta la dota de enormes posibilidades para la paración de una amplia diversidad de ambientes naturales. Todo ello ha contribuido a la selección de las especies capaces de desarrollar todo o una parte de su ciclo vital en estos ambientes y ha propiciado el desarrollo de estrategias de adaptación y supervivencia de la fauna que habita estas montañas (10). Todo el abanico de especies que habitan la zona se encuentra más detallada en el apartado 4.2.4. *Rodenas en la actualidad. Fauna* del documento *Anexos*.

¹⁰ Más información en el apartado 4.2.4. *Rodenas en la actualidad (Clima, Flora y Fauna)* en el documento *Anexos*.

4. Documentación

4.2. Rodenas. Características

4.2.6. Actividades de ocio

- **Senderismo.** Gracias a la ladera sobre la que se sitúa el pueblo, son varias las rutas de senderismo que se pueden hacer si se visita el municipio. Dado lo variado que es el terreno, la dificultad y recorridos también son diversos.

- **Ciclismo.** Una buena opción son los numerosos lugares que se pueden visitar en las lejanías del pueblo. Son diferentes las modalidades que se pueden practicar: desde las travesías por carretera, debido a la presencia de varios puertos de montaña en la zona; de montaña por los escarpados terrenos; o trekking o de travesía, modalidad situada entre carretera y de montaña, donde se puede apreciar el contacto con la naturaleza y las preciosas vistas.

- **Footing.** Como alternativa al senderismo y ciclismo, correr también puede ser una idea acertada. Las numerosas subidas y bajadas que hay en los alrededores pueden dar momentos de bienestar haciendo deporte.

- **Multideporte.** Alejados ya del contacto con la naturaleza, el pueblo cuenta con instalaciones deportivas para practicar fútbol, baloncesto o frontenis.

- **Caza.** En el término municipal de Rodenas, los animales a capturar son codornices/perdices, liebres, conejos, palomas torcaces, tórtolas y zorrales dentro de la denominada caza *menor*. Por otro lado, para la caza *mayor* se realizan batidas y las especies a capturar son ciervos, jabalíes, corzos y gamos¹¹.

4.2.7. Servicios

- **Museo posada de Rodenas y Casa de la Abuela María.** Son las dos Casas Rurales que posee el pueblo y en ellas se puede encontrar la mejor solución a diversas necesidades. En las Figuras 26 y 27 se ven algunas de las estancias de las dos casas (11).



Figura 26. Estancias del Museo Posada, salón (arriba) y habitaciones (dcha.) (Fuente: sitio web Rodenas)



¹¹ Más información sobre esta actividad en el apartado 4.2.4. Rodenas en la actualidad. Ocio en el documento Anexos.

4. Documentación

4.2. Rodenas. Características



Figura 27. Arriba, el salón y planta superior de la Casa de la Abuela María. Abajo, una de las alcobas. (Fuente: sitio web Rodenas)

- Centro de Interpretación *Los Secretos del Rodeno*. En este centro de interpretación (véase Figura 28) se habla de todos los aspectos que tratan sobre la piedra y el pino de rodeno en la Sierra de Albarracín: flora, fauna, leyendas, etc. El centro fue rehabilitado hace pocos años en el lugar donde se situaba el antiguo horno del municipio, siendo éste conservado todavía, donde puede verse en la parte del fondo de la exposición.



Figura 28. Centro de interpretación (Fuente: Blog *Noguera Naturalmente*)

- Restaurante *Los Poyales*. Administrado por la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad de Albarracín, este bar-restaurante es el centro social en Rodenas (Figura 29).



Figura 29. Restaurante (arriba) y su plato estrella: el cabrito asado (dcha)

- Quesos artesanos *El Aljibe*. Empresa familiar que se dedica a la fabricación artesanal, venta y distribución de quesos de oveja. En el pueblo cuentan con la propia fábrica y una tienda (Figura 30) donde la venta es directa.



Figura 30. Abajo, la tienda de quesos donde venden el queso semicurado, uno dentro de su familia de productos (izda)



4. Documentación

4.2. Rodenas. Características

- **Artesanía Tradicional Piedra y Talla.** Lorenzo García Isarría (12) es un escultor nacido en Rodenas y fue formado en la escuela taller de Boltaña (Huesca). Esto le ha servido para iniciarse en el mundo de la escultura y permitir realizar diferentes trabajos (algunos ejemplos se muestran en la Figura 31)¹².



Figura 31. Diversas obras de Lorenzo García Isarría. (Fuente: imágenes cedidas del sitio web *Piedra y Talla*)

ha estado bajo la influencia de tres importantes familias de la época, entre los que destacan los Martínez Rubio.

- Estas familias se asentaron en el municipio por ser un importante enclave. De ahí que existiera un castillo, el Castillo de Arrodenas.
- Por su singularidad y naturaleza, el Aljibe puede ser un importante atractivo, fruto de la influencia musulmana hace más de mil años.
- El culto religioso fue mayoritario entre los vecinos. Esto lo demuestra las tres ermitas que convivieron en la antigüedad.
- Rodenas ha sido objeto de la sabiduría popular, con sus numerosas leyendas y su famosa Cántiga del rey Alfonso X *El Sabio*.
- El éxodo rural producido hace varias décadas ha castigado seriamente a este municipio, pues su población ha disminuido considerablemente.
- Con la consecuente huída de la población ha-

4.2.8. Resumen

A continuación se muestra un resumen de este apartado:

- La piedra de rodено es el elemento más distintivo dentro del entorno. Su formación es una de las más antiguas de toda la geología de la zona.
- Valor único y característico de las construcciones y fortificaciones sobre esta piedra.
- Se han descubierto restos arqueológicos debido a las distintas ubicaciones que ha tenido el casco urbano a lo largo del tiempo.
- Son muchas las muestras de la presencia del ser humano en la Prehistoria, como los ejemplos de arte levantino que se ven en Rodenas y varios términos de la Sierra de Albarracín.
- Rodenas ha sido resultado del paso de algunas civilizaciones (visigodos y musulmanes principalmente) a lo largo de la historia, dejando un legado en cuanto a construcciones se refiere.
- Rodenas ha formado parte de un señorío, pues

cia las ciudades, el pueblo está dejando consigo una imagen solitaria y abandono, la de un pueblo "fantasma". A través de este Plan de desarrollo podría darse una solución a esta circunstancia.

- Las mejores épocas del año para poder disfrutar en Rodenas es verano y las estaciones intermedias. Por ello el Plan debería realizarse en estas fechas.
- El contacto con la naturaleza es total, por lo que este puede ser un gran atractivo sobre la que desarrollar un Plan.
- El principal motor económico es la agricultura, pero esta no garantiza el sustento. La ganadería empieza a desaparecer.
- Tanto las Casas Rurales, como el Restaurante y la Quesería son servicios que atraen a cientos de personas a lo largo del año.
- Son diversas las actividades de ocio que se pueden realizar en Rodenas, sobre todo las que unen bienestar y naturaleza.

¹² Más información los diferentes servicios del pueblo en el apartado 4.2.4. Rodenas en la actualidad. Turismo en el documento Anexos.

5. Análisis de la documentación

5.1. Análisis del macroentorno

5.1.1. Análisis DAFO

Como fruto del análisis del macroentorno se obtiene el siguiente DAFO:

En el siguiente apartado se valoran las distintas líneas de actuación en la matriz cruzada (Figura 33).

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Envejecimiento poblacional. Descenso de la población “fija” y falta de actividad y desarrollo en el municipio. Dificultad para buscar oportunidades (13). - Consecuente imagen del pueblo de invisibilidad. - Poco presupuesto en el Ayuntamiento para tomar iniciativas y actividades para el desarrollo del municipio. Falta de actividad y participación dentro de la Comarca de la Sierra de Albarracín. - Falta de servicios básicos estables (panadería, tienda de ultramarinos, etc.). - Zonas del pueblo derruidas por el paso del tiempo (cortes, casas antiguas, etc.). - Deficientes instalaciones deportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recesión económica actual. Falta de inversiones para fomentar y generar facilidades para el empleo. - Transporte en las zonas rurales. Recortes en un 14% de las ayudas a las líneas de autobuses. Reducción de días y horarios de rutas por los municipios de alrededor (14). - Recortes en Educación y Sanidad. Insostenibilidad de las escuelas rurales. Amenaza de cierre de centros médicos en los municipios colindantes (15). - Mala situación de las empresas que sustentan la zona. EREs en empresas como PYRSA (Monreal del Campo). - Empeoramiento de los accesos y carreteras de los alrededores.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Buena posición estratégica (bien situado entre Zaragoza, Teruel, Valencia y Castilla- La Mancha). - La piedra de rodano como principal elemento diferenciador del pueblo. Arquitectura única y característica. Variedad de estilos arquitectónicos. Color rojizo. - Contraste en relieve. Presenta zonas de llanura y zonas de montaña. Gran abanico de oportunidades para ofrecer actividades de ocio y culturales. - Riqueza histórica y cultural. Presencia de varias civilizaciones (Íberos, visigodos, musulmanes). - Lugares singulares y atractivos (Aljibe, dolina, castillo...). - Variedad de servicios: 2 casas rurales, restaurante/bar y venta de quesos de oveja (16). 	<ul style="list-style-type: none"> - Momento actual para apoyar a emprendedores y proyectos innovadores. - Cambios en las preferencias turísticas. Alza del turismo rural en detrimento del turismo de playa (17). - Nuevas formas de turismo y alojamiento (<i>Couch-surfing</i>, <i>Bed&Breakfast</i>, Eco-turismo, etc.) (18). - Nueva forma de promoción: las Redes Sociales. - Mejora de las comunicaciones con la A-23. - Reciente <i>Baby boom</i> en la población joven del pueblo. - Subvenciones por parte de la Comarca Sierra de Albarracín, DPT.. (19).

Figura 32. Tabla de relación Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades

5. Análisis de la documentación

5.1. Análisis del macroentorno

5.1.2. Matriz cruzada

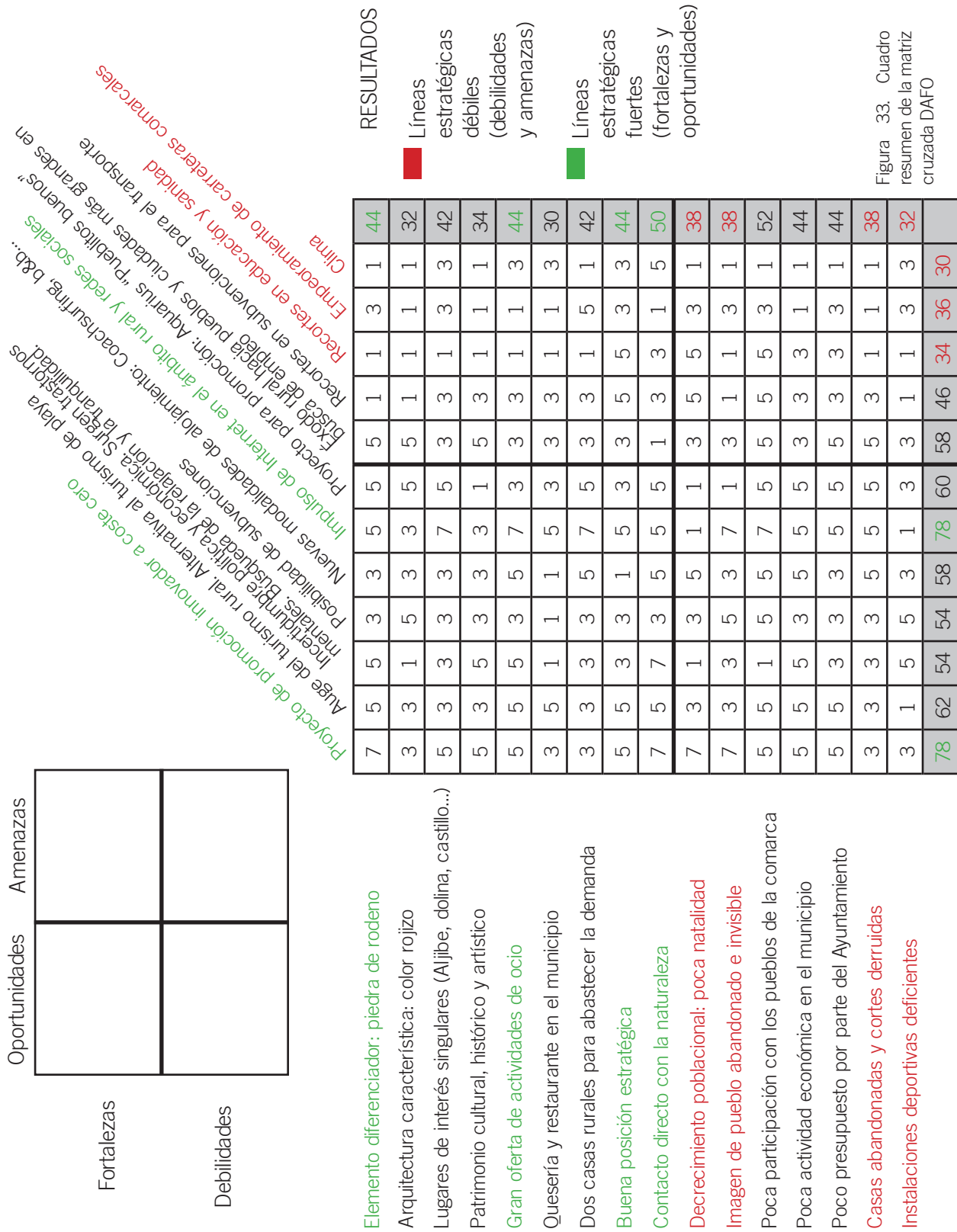


Figura 33. Cuadro resumen de la matriz cruzada DAFO

6. Planificación Estratégica

6.1. Introducción

En este apartado se han definido y desarrollado todos los objetivos necesarios para llevar a cabo el Plan de Desarrollo para promover el municipio y sus actividades (20). Para realizar correctamente la Planificación Estratégica, se han definido unos objetivos que deben subdividirse en labores más sencillas y cortas de realizar en el tiempo. A su vez, se han definido otros objetivos de menor tamaño pero de mayor sencillez que los anteriores. A estos tres tipos de niveles se les llaman, de mayor a menor complejidad en su implementación, objetivos estratégicos, tácticos y operativos. Para llevar a cabo este proyecto y para que los objetivos propuestos se cumplan, se empieza por los objetivos operativos, y con éstos, los tácticos y los estratégicos. A partir de aquí, se clasifican los objetivos en función de su período de implementación (se comenta posteriormente en el actual apartado 6. *Planificación Estratégica*).

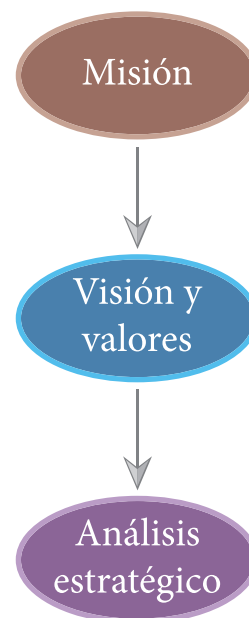


Figura 34. Diagrama general de la Planificación Estratégica

6.2. Misión y visión. Valores corporativos

Antes de empezar a definir los objetivos con los cuales realizar el Plan de Desarrollo, se debe conocer cuál ha sido la misión del Ayuntamiento y el municipio a lograr con este proyecto, como quieren verse en el futuro (visión) y los valores que les caracterizan (Figura 34).

- **Misión.** "Gestionar los aspectos económicos, administrativos y sociales que involucran al municipio de Rodenas, aportando transparencia y calidad para una completa satisfacción de los vecinos en un marco de convivencia armónica y natural".

- **Visión.** "Ser un organismo público de gestión eficaz y eficientemente, logrando mayor solvencia y siendo autosuficientes, aportando mejoras al municipio, respetando el entorno basándose en valores sostenibles y medioambientales y atendiendo las necesidades y preocupaciones de los vecinos para el desarrollo y la prosperación de Rodenas".

- **Valores.** Singularidad, contacto directo con la naturaleza, tranquilidad, cultura histórica y carácter social.



Figura 35. Diagrama para la definición y planificación de objetivos

6. Planificación Estratégica

6.3. Definición de objetivos estratégicos y tácticos

Como ya se ha comentado en el apartado 6.1. *Introducción* de esta Memoria, los objetivos estratégicos son los objetivos generales del plan de desarrollo. En este caso, el único y principal objetivo estratégico para la realización de este proyecto es PROMOCIONAR Y DESARROLLAR EL MUNICIPIO. En este desarrollo se incluye tanto la promoción turística como la promoción y desarrollo general del municipio a nivel económico, social, cultural, etc.

La falta de recursos económicos y la imagen de despoblamiento que sufre el municipio son las principales debilidades que presentan. Por ello, se han definido tres objetivos tácticos (véase diagrama de la Figura 36):

- Dar una imagen renovada al exterior
- Promover la actividad económica en el pueblo
- Atraer visitantes

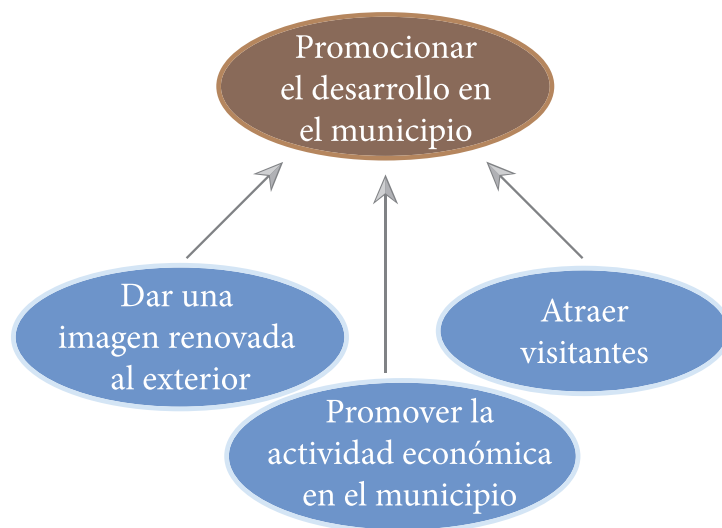


Figura 36. Objetivos tácticos

6.4. Definición de objetivos operativos

A continuación, se van a enumerar todos los objetivos operativos (Figuras 37, 38 y 39), de acuerdo a los objetivos tácticos planteados en el apartado anterior¹³.

¹³ Información detallada sobre estos objetivos en el apartado 6.1. *Objetivos operativos* en el documento *Anexos*.

6. Planificación Estratégica

6.4. Definición de objetivos operativos



Figura 37.
Planteamiento de objetivos operativos para el objetivo táctico *Dar una imagen renovada al exterior*.



Figura 38. Planteamiento de objetivos operativos para el objetivo táctico *Promover la actividad económica en el municipio*

6. Planificación Estratégica

6.4. Definición de objetivos operativos



Figura 39. Planteamiento de objetivos operativos para el objetivo táctico *Atraer visitantes*

6. Planificación Estratégica

6.5. Clasificación de los objetivos operativos

Una vez planteado todos los objetivos operativos, se han clasificado en función de su prioridad a la hora de implantarlo según el Plan Operativo Anual (se comentará más adelante). Los objetivos se han clasificado en:

- **Prioritarios.** Se trata de aquellas líneas que podrían implementarse a corto plazo (1-3 años) debido a su poca o nula inversión económica. Otro factor que caracteriza a este grupo es su facilidad para ser organizadas por organismos y entidades de Rodenas.
- **A medio plazo.** Estas líneas tienen un tiempo de implementación entre 3 y 5 años debido a su relativa inversión. A pesar del coste, también podrían organizarse gracias al municipio (asociaciones de vecinos, amigos, Ayuntamiento...).
- **A largo plazo.** Estos objetivos tendrían un tiempo de implantación de 5 años en adelante debido a su dificultad económica y de infraes-

tructuras para llevarse a cabo. Por lo general, estas líneas dependen enormemente de organismos, entidades públicas y empresas privadas que proporcionen facilidades para poder realizarse.

El método de clasificación se ha basado en la matriz cruzada (Figura 33 de la página 23) analizada en el apartado 5. *Análisis del macroentorno*, donde se han agrupado los objetivos operativos en función de las líneas estratégicas fuertes y débiles.

En este caso, van a existir tres grandes grupos: los objetivos que pertenecen a las líneas fuertes, los que pertenecen a las líneas estratégicas débiles y las líneas neutras, es decir, las que no pertenecen a ninguno de los dos grupos anteriores. La clasificación definitiva se ha realizado en función de dos criterios que se detallarán más adelante.

Los grupos han quedado de la siguiente forma:

LÍNEAS ESTRATÉGICAS FUERTES

Elemento diferenciador: la piedra de rodano

- Realización de obras de mobiliario urbano utilizando piedra de rodano.
- Spa con terapias con diversas piedras.

Gran oferta de actividades de ocio

- Organización de mercadillos ambientados en la época árabe, medieval, etc.
- Sesiones de yoga y pilates.
- Ubicar lugares para poder ver las estrellas: posibilidad de realizar actividades complementarias (cenar, masajes, etc.).
- Tiro con arco.
- Deportes extremos.
- Exposiciones de fotografía, antigüedades, variedades, etc.

- Sesiones de cine.
- Pequeñas funciones de teatro.
- Noche en blanco en el municipio.
- Organización de rastrillos benéficos, antigüedades, etc.
- Habilitación de lugares para poder realizar acampadas/Camping.
- Organización de eventos deportivos: partidos de fútbol, baloncesto, voleibol, frontenis, etc.
- Rutas de paseo.
- Rutas para cicloturismo.
- Habilitación de rutas para *Skyrunner*.
- Jornadas de lectura, organizar intercambios como *book-crossing* y otras tendencias.
- Creación de un grupo de jotas para realizar rondallas.
- Rutas de recogida de setas, hongos, rebollos, etc.

6. Planificación Estratégica

6.5. Clasificación de los objetivos operativos

- Habilitación de zonas para practicar escalada.
- Habilitación de una biblioteca.

Contacto directo con la naturaleza

- Excursiones guiadas por el término.
- Rutas a caballo.
- Ecoturismo.
- Iniciativa “Apadrina un árbol”.
- Habilitación de lugares para el descanso.
- Combinar rutas de paseo con sesiones de lectura, poesías y poemas relacionados con el entorno, el municipio, la comarca y toda su historia.

Proyecto innovador de promoción a “coste 0”

- Elaboración de un sitio web.
- Organización de concurso de ideas para empresarios.
- Concurso de publicidad y promoción.

- Propuesta de artículos sobre el municipio a revistas y periódicos.

- Promoción del municipio en guías turísticas: Vía Michelin, Lonely Planet, etc.

- Iniciativas para reutilizar escombros y otros desechos, dar función a cosas que ya no se utilizan, etc.

- Tentempié con productos típicos del pueblo y de la zona.

- Ofertas y promociones para atraer a amigos y visitantes.

- Introducción a la marca *Wonderbox*.

Impulso de Internet rural y redes sociales

- Edición de una revista popular.
- Creación de perfiles en redes sociales.
- Subida de fotos e información del municipio a sitios webs de turismo.

- Relato de experiencias y opiniones en distintos portales web de turismo.
- Colaboración con sitios web de la Comarca de la Sierra de Albarracín.
- Programación de rutas e itinerarios por Internet.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DÉBILES (interno)

Imagen de pueblo abandonado e invisible

- Desarrollo de una identidad corporativa territorial.
- Elaboración de un manual de identidad corporativa territorial.
- Elaboración de aplicaciones gráficas.
- Creación de un grupo de voluntariado “Amigos del Rodeno”.
- Organización de visitas de escuelas para ver el municipio.
- Organización de cursos y jornadas para apren-

der idiomas.

- Organización y realización de bodas civiles.

Casas, cortes y parideras derruidas

- Reconstrucción de cortes derruidas.

Instalaciones deportivas deficientes

- Reparación de instalaciones deportivas.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DÉBILES (externo)

Recortes en educación y sanidad

- Clases extraescolares para niños en verano.

Empeoramiento de las carreteras comarcales

- Reasfaltado de carreteras colindantes.

LÍNEAS NEUTRAS

- Colocación de puntos de recogida responsables en el municipio y sus alrededores.

- Reubicación de Rodenas en otras rutas de transporte junto a los municipios cercanos.

- Aprovechamiento de peñas y cuevas para el

6. Planificación Estratégica

6.5. Clasificación de los objetivos operativos

alojamiento.

- Aprovechamiento de casas desalojadas para ofrecer alojamiento temporal.
- Alquiler de huertos inutilizados.
- Eco-alojamiento. Premiar los buenos hábitos.
- Búsqueda de nuevas tendencias de alojamiento.
- Alquiler de casas inutilizadas.
- Guardería de verano.
- Organización de talleres sobre concienciación medioambiental y reciclaje.
- Organización de sesiones de *Sketchcrawl*.
- Realidad aumentada.

Para hacer la clasificación definitiva y definir la prioridad de cada objetivo, se han tenido en cuenta estos dos criterios:

- **Inversión económica.** En función de la estimación de la inversión que requiera cada objetivo, se clasifican en prioritario (poca o nula inversión), medio plazo (inversión media/moderada) y largo plazo (grandes cantidades de inversión e infraestructuras).
- **Organizabilidad.** Se trata de la capacidad para organizar las líneas de acción. Si estas líneas pueden organizarse por entidades del municipio, como asociaciones o el Ayuntamiento, tenderán a clasificarse como prioritarias. Por el contrario, si para su implantación se requieren entidades externas que muevan la inversión y la promoción de las actividades, tenderán a llevarse a cabo a largo plazo. Aquí también influye el rango de inversión (pequeña, moderada o grande).

Las líneas estratégicas fuertes y las débiles de carácter interno se intentarían implementar lo antes posible, mientras que las débiles de carácter externo y las líneas neutras tenderían hacia un régimen menos prioritario. Finalmente, así ha quedado la clasificación de mayor a menor importancia:

OBJETIVOS PRIORITARIOS

1. Desarrollo de una identidad corporativa territorial.
2. Elaboración de un manual de identidad corporativa territorial.
3. Elaboración de aplicaciones gráficas.
4. Elaboración de un sitio web.
5. Creación de un grupo de voluntariado "Amigos del Rodeno".
6. Edición de una revista popular.
7. Excursiones guiadas por el término.

8. Rutas a caballo.
9. Sesiones de yoga y pilates.
10. Solicitud de propuesta para el proyecto "Aquarius Pueblitos Buenos".
11. Creación de perfiles en redes sociales.
12. Propuesta de artículos sobre el municipio a revistas y periódicos.
13. Subida de fotos e información del municipio a sitios webs de turismo.
14. Relato de experiencias y opiniones en distintos portales web de turismo.
15. Colaboración con sitios web de la Comarca de la Sierra de Albarracín.
16. Promoción del municipio en guías turísticas: Vía Michelin, Lonely Planet, etc.
17. Exposiciones de fotografía, antigüedades, variedades, etc.
18. Sesiones de cine.

6. Planificación Estratégica

6.5. Clasificación de los objetivos operativos

19. Pequeñas funciones de teatro.
20. Habilitación de lugares para el descanso.
21. Organización de eventos deportivos: partidos de fútbol, baloncesto, voleibol, frontenis, etc.
22. Programación de rutas e itinerarios por Internet.
23. Jornadas de lectura, organizar intercambios como *book-crossing* y otras tendencias.
24. Creación de un grupo de jotas para realizar rondallas.
25. Tentempié con productos típicos del pueblo y de la zona.
26. Ofertas y promociones para atraer a amigos y visitantes.
27. Habilitación de una biblioteca.

OBJETIVOS A MEDIO PLAZO

1. Colocación de puntos de recogida responsables en el municipio y sus alrededores.

13. Concurso de publicidad y promoción.
14. Iniciativas para reutilizar escombros y otros desechos, dar función a cosas que ya no se utilizan, etc.
15. Iniciativa “Apadrina un árbol”.
16. Organización de talleres sobre concienciación medioambiental y reciclaje.
17. Noche en blanco en el municipio.
18. Organización de rastrillos benéficos, anti-güedades, etc.
19. Rutas de paseo.
20. Rutas para cicloturismo.
21. Habilitación de rutas para *Skyrunner*.
22. Combinar rutas de paseo con sesiones de lectura, poesías y poemas relacionados con el entorno, el municipio, la comarca y toda su historia.
23. Rutas de recogida de setas, hongos, rebo

2. Realización de obras de mobiliario urbano utilizando piedra de rodano.
3. Clases extraescolares para niños en verano.
4. Aprovechamiento de casas desalojadas para ofrecer alojamiento temporal.
5. Alquiler de huertos inutilizados.
6. Búsqueda de nuevas tendencias de alojamiento.
7. Alquiler de casas inutilizadas.
8. Organización de mercadillos ambientados en la época árabe, medieval, etc.
9. Ubicar lugares para poder ver las estrellas: posibilidad de realizar actividades complementarias (cenar, masajes, etc.).
10. Organización de visitas de escuelas para ver el municipio.
11. Guardería de verano.
12. Ecoturismo.

llones, etc.

24. Organización de sesiones de *Sketchcrawl*.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

1. Reubicación de Rodenas en otras rutas de transporte junto a los municipios cercanos.
2. Reconstrucción de cortes derruidas.
3. Reasfaltado de carreteras colindantes.
4. Reparación de instalaciones deportivas.
5. Aprovechamiento de peñas y cuevas para el alojamiento.
6. Eco-alojamiento. Premiar los buenos hábitos.
7. Spa con terapias con diversas piedras.
8. Organización de concurso de ideas para empresarios.
9. Organización de cursos y jornadas para aprender idiomas.
10. Tiro con arco.
11. Deportes extremos.

6. Planificación Estratégica

6.5. Clasificación de los objetivos operativos

12. Organización y realización de bodas civiles.
13. Habilitación de lugares para poder realizar acampadas/Camping.
14. Habilitación de zonas para practicar escalada.
15. Introducción a la marca *Wonderbox* (21).
16. Realidad aumentada.

A partir de ahora se trabaja con los objetivos operativos prioritarios únicamente puesto que se piensa a corto plazo.

6.6. Plan de Desarrollo

6.6.1. Responsabilidades

Una vez se ha planificado a grandes rasgos el Plan de Desarrollo, se ha realizado una planificación de responsabilidades. Estas responsabilidades definen quién organiza cada actividad fruto de los objetivos operativos. Para ello se definen las entidades u organismos que se encargan de aplicar este Plan. En este caso, el Ayuntamiento, los vecinos del pueblo (representado por la Comisión de Fiestas del municipio), el grupo de voluntariado (se ha definido como objetivo operativo prioritario, por lo que será lo primero que se haga) y el diseñador de este proyecto se reparten las tareas para implementar el Plan. Existen dos tipos de responsabilidades en función del grado de responsabilidad: responsable (tiene un papel principal en la organización) o colaborador (papel secundario, teniendo una función de ayuda). En la Figura 40 (página 33) se muestran las responsabilidades de cada una de las organizaciones del municipio.

6.6.2. Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA) pretende convertir la Planificación Estratégica en pequeñas acciones a realizar en un año natural. Para ello se deben desarrollar los proyectos y la manera de aplicarlos para lograr los objetivos definidos con anterioridad. Es el elemento de unión entre los niveles estratégicos y operativos. Para este Plan de Desarrollo, únicamente se han desarrollado los objetivos operativos definidos como prioritarios. En la tabla de la Figura 41 se puede ver un ejemplo de desarrollo del POA para un objetivo operativo¹⁴.

¹⁴ El Plan Operativo Anual completo se encuentra en el apartado 6.2. *Plan Operativo Anual* en el documento *Anexos*.

6. Planificación Estratégica

6.6. Plan de Desarrollo

Objetivo prioritario	Ayuntamiento	Diseñador	Grupo de voluntariado	Vecinos ¹⁵
1. Identidad corporativa territorial	x	x		
2. Manual de identidad corporativa	x	x		
3. Elaboración de aplicaciones gráficas	x	x		
4. Elaboración sitio web	x	x		
5. Creación grupo de voluntariado	x			
6. Edición de revista popular			x	x
7. Excursiones guiadas por el término	x		x	
8. Rutas a caballo	x		x	
9. Sesiones de Yoga/Pilates	x		x	
10. Proyecto Aquarius “Pueblos buenos”	x			
11. Creación de perfiles en redes sociales		x		
12. Propuesta de artículos en periódicos/revistas			x	
13. Fotos e información en webs de turismo			x	x
14. Experiencias y opiniones en webs de turismo			x	x
15. Colaboración del sitio web con la Comarca	x	x	x	
16. Promoción en guías turísticas	x	x	x	
17. Exposiciones de fotografía y variedades	x		x	x
18. Sesiones de cine			x	x
19. Funciones de teatro	x		x	x
20. Habilitación de lugares para el descanso	x		x	
21. Organización de eventos deportivos			x	x
22. Programación de rutas/itinerarios por Internet		x		
23. Jornadas de lectura	x		x	x
24. Creación de un grupo de jotas				x
25. Tentempié de productos típicos de la zona	x		x	x
26. Ofertas/promociones para atraer a conocidos			x	x
27. Habilitación de una biblioteca	x		x	



Responsable



Colaborador

Figura 40. Reparto de tareas sobre las distintas organizaciones que forman parte del municipio

¹⁵Las comisiones de fiestas son formadas por vecinos del pueblo.

6. Planificación Estratégica

6.6. Plan de Desarrollo

Objetivo estratégico	Promocionar el desarrollo del municipio
Objetivo táctico	Dar una imagen renovada del municipio al exterior
Objetivo operativo	Creación de grupo de voluntariado “Amigos de Rodeno”

Responsables	Ayuntamiento de Rodenas	Inicio	02/04/2013
Colaboradores	-	Final	14/07/2013

Recursos financieros ¹⁶	-
Partidas presupuestarias	-

Hitos	Inicio	Final	Producto
Registro y Constitución de la Asociación	02/04/13	19/04/13	Concesión de número de identificación fiscal (CIF)
Registro municipal	22/04/13	25/04/13	Permiso del Ayuntamiento
Registro comarcal y provincial	26/04/13	23/05/13	Autorización de las competencias comarcales/ provinciales
Anuncio para la captación de voluntarios	24/05/13	11/06/13	Noticia en sitio web de Rodenas, de la Comarca de la Sierra de Albarracín y de la DPT
Proceso de clasificación de entrevistados	12/06/13	17/06/13	Personal de voluntariado
Aprendizaje de labores de voluntariado	24/06/13	25/06/13	Curso impartido por el Ayuntamiento (no homologado)
Compra de indumentaria y acreditaciones	19/06/13	28/06/13	Ropa corporativa y acreditaciones
Compra de obsequios para el personal	1/07/13	8/07/13	Regalos varios
Toma de funciones de los voluntarios ¹⁷	14/07/13	13/08/13	Acreditación e indumentación (ropa corporativa)

¹⁶ La financiación con la cual se cuenta para desarrollar los objetivos todavía es desconocida

¹⁷ El tiempo de voluntariado puede variar en función de la planificación de las diversas actividades, pudiendo ser éste periódico o cuando el Ayuntamiento lo requiera.

Figura 41. POA del objetivo operativo *Creación de grupo de voluntariado “Amigos del Rodeno”*

7. Diseño de identidad corporativa

7.1. Introducción

Dada la importancia y alcance de los cuatro primeros objetivos operativos: *Diseño de una identidad corporativa territorial*, *Elaboración de un manual de identidad corporativa*, *Elaboración de aplicaciones gráficas* y *Elaboración de un sitio web*, para el desarrollo de este proyecto se ha destinado un apartado específico.

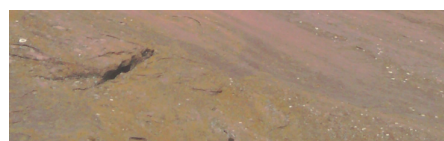
Como ya se ha mencionado en el análisis del macroentorno, la imagen del municipio de despoblación e invisibilidad puede ser uno de los aspectos que podrían mejorarse gracias a una identidad bien cuidada que comunique su esencia. En este gran apartado se ha descrito brevemente los pasos seguidos para la consecución de dicha identidad.

Para ello se ha definido el encargo entre el cliente y el diseñador donde se explica, entre otras cosas, las distintas fases que componen el proceso de diseño (recopilación de información, generación de ideas y conceptualización, desarrollo de un manual, aplicaciones...) y sus fechas de realización. El planteamiento del problema y la definición detallada del encargo se encuentra en el apartado 7.1. *Definición del encargo* del documento *Anexos*.

7.2. Recopilación de información

En esta recopilación se han realizado análisis gráficos sobre el entorno donde se ubica Rodenas, las identidades de entidades y/u organizaciones que intervienen directa o indirectamente en el municipio con el fin de integrar la futura identidad con dichas entidades, además de analizar de forma gráfica los distintos servicios que forman parte del pueblo (véase Figura 42). De esta manera, si se extrae la esencia a nivel de elementos gráficos y otras formas de comunicación, la identidad que se diseñe formará parte de un todo dentro de Rodenas. Este análisis se encuentra detallado en el apartado 7.2. *Análisis gráfico del municipio, entorno y servicios* del documento *Anexos*.

Figura 42. Ejemplos de elementos gráficos estudiados en el análisis: Parque Cultural de Albarracín (dcha), Restaurante Los Poyales y piedra de rodeno (abajo)



7. Diseño de identidad corporativa

7.3. Resumen

- La piedra de rodano debería ser el principal recurso gráfico, significativa por su propiedades: color, textura, etc.
- Los valores artesanales, antiguos y sobre todo la experiencia implementados en la comunicación corporativa de los servicios del municipio.
- La futura identidad que se diseñe, además de transmitir los valores comentados anteriormente, debería comunicar un aire “moderno y renovado”, pues esto es lo que no se transmitía al exterior.
- La estética arquitectónica (tonos rojizos, mampostería y sillería, etc.) distingue a Rodenas de los pueblos de la zona.
- Se debe simplificar las propiedades de la piedra de rodano, pues gráficamente son difícilmente reproducibles según las aplicaciones que se quieran utilizar.

- La integración de los elementos gráficos que se diseñen y los elementos actuales es muy importante, ya sea por motivos estéticos o comunicativos.

7.4. Generación de ideas y conceptos

A continuación se explica todo el proceso llevado para crear soluciones que se han diseñado para el cliente, desde ideas primitivas hasta la generación de conceptos o propuestas. A través de una serie de técnicas y métodos creativos se ha dado una serie de alternativas al problema expuesto, para más tarde evaluar dichas ideas y elegir el concepto definitivo.

Las técnicas elegidas han sido las Tablas de Ideas, donde se relacionan valores a comunicar y diferentes elementos/identificadores visuales; la técnica del Diccionario, cuya finalidad es encontrar problemas similares (sinónimos) o problemas totalmente contrarios (antónimos) para generar ideas o soluciones; por último, se ha utilizado la técnica de las Relaciones Forzadas, la cual utiliza palabras totalmente aleatorias, para relacionar los problemas a solucionar con características de dichas palabras¹⁸.

Finalmente, han surgido tres propuestas (Figuras 43, 44 y 45) para que el cliente elija:



Figura 43. Propuesta 1: Rodenas con su eslogan “único”

El concepto se basa en el elemento más característico del pueblo, la piedra de rodano y su aplicación más inmediata: la arquitectura, concretamente en la mampostería y sillería como técnica de construcción.

¹⁸ Todo el proceso de generación de ideas en el apartado 7.3. *Fase creativa: Generación de ideas y Conceptualización* del documento *Anexos*

7. Diseño de identidad corporativa

7.4. Generación de ideas y conceptos

La segunda propuesta toca un valor muy presente en el municipio: la tranquilidad. Con esta propuesta se ha tratado de convertir el problema (la excesiva tranquilidad) en una oportunidad.

Rodenas ● ● ●
Tu tranquilidad

Figura 44. Propuesta 2: Rodenas con su eslogan “tu tranquilidad”

Por último, la propuesta Rodenas “experiencia natural” pretende unir de una forma natural el municipio con su entorno. Debido a los problemas de impresión que puede tener la franja central, se ha diseñado una alternativa (Figura 46) a la propuesta inicial, procurando que esta zona esté compuesta por tintas planas delimitadas.



Figura 45. Propuesta 3: Rodenas con su eslogan “experiencia natural”



Figura 46. Alternativa a la Propuesta 3

Toda la explicación y el origen de los conceptos vienen incluidos en el subapartado 7.3.5. *Conceptualización* del documento *Anejos*.

7.5. Elección de la propuesta a desarrollar

Finalmente, tras una reunión conjunta con el Ayuntamiento, se ha decidido que la propuesta que va a representar al municipio de Rodenas es la número 1.

El cliente ha justificado su elección en la singularidad que tiene el municipio, algo que verdaderamente califica y representa a Rodenas, debido al entorno donde está situado, su historia y su arquitectura. Como apoyo a esta decisión, se han descartado las otras propuestas puesto que en la Comarca de la Sierra de Albarracín y en Aragón abundan pueblos mucho más tranquilos y mucho más integrados en paisajes y entornos con grandes vistas.

No obstante, se han querido matizar pequeñas modificaciones. Por ejemplo, el *claim* elegido deberá ser introducido en minúsculas, y no en mayúsculas como se ha había sugerido.

7. Diseño de identidad corporativa

7.6. Manual de identidad corporativa

7.6.1. Objetivos

La identidad corporativa es el conjunto de atributos (tangibles o no tangibles) que poseen las instituciones, entidades, empresas o productos para que éstos sean reconocidos inmediata y unívocamente dentro de la sociedad. Se trata, por tanto, de un ejercicio claro de comunicación, donde la prioridad es la proyección de dichos atributos de una forma gráfica o inmaterial (actividades, relaciones sociales, publicidad, etc.).

El objetivo que se pretende con la elaboración de este manual ha sido que la identidad sea interpretada y aplicada tal y como dice éste, de una forma correcta por cualquier persona física, entidad u organismo, evitando dar lugar a malas interpretaciones y aclarando la utilización de la marca Rodenas en los distintos formatos y aplicaciones para los cuales vaya a implementarse posteriormente.

7.6.2. Contenido

En este manual¹⁹ se han establecido las normas y pautas básicas para utilizar correctamente la identidad corporativa sin dar lugar a malas interpretaciones en su comunicación. Los principales aspectos que se han tratado han sido:

- **Construcción y proporciones del imago tipo.** Para que el identificador principal pueda reproducirse a cualquier tamaño, sus elementos deben guardar unas proporciones básicas que no deben ser alteradas, tal y como se ven en la Figura 47.

- **Tamaños de aplicación.** Para asegurar que el identificador sea legible, se ha garantizado un tamaño mínimo (véase Figura 48)

- **Relación con otros identificadores.** Respetar la dignidad de los distintos identificadores que pueden formar parte en un soporte debe estar garantizada a través de un espacio en blanco que debe estar limitado (Figura 49).

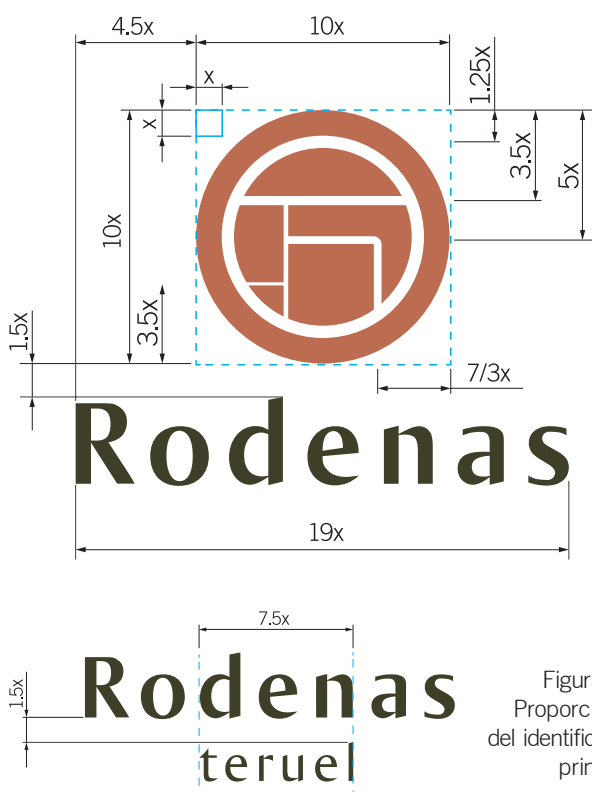


Figura 47.
Proporciones
del identificador
principal

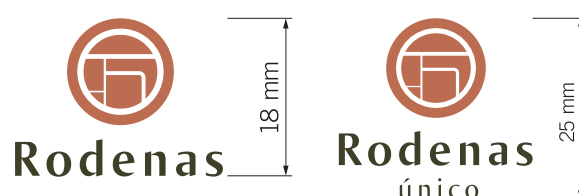


Figura 48. Tamaños mínimos de reproducción del

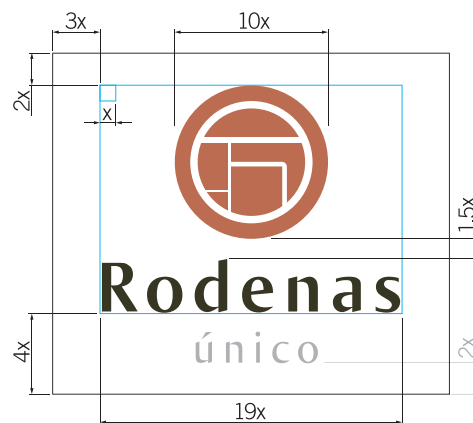


Figura 49. Área de respeto del imago tipo

¹⁹El manual completo se encuentra en el apartado 7.5 *Manual de identidad corporativa* del documento *Anexos*

7. Diseño de identidad corporativa

7.6. Manual de identidad corporativa

- **Definición de colores y tipografías corporativas.** Para que esta identidad tenga un mayor grado de pregnancia visual se han definido unos colores y tipografías corporativas (obsérvese Figura 50).



PANTONE 440 C



PANTONE 7524 C

AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNnÑñOoPpQ
RrSsTtUuVvWwXxYyZz0123456789¿ ? ¡ ! () “ ” ` ^ ˇ ¨ * = / & % \$ · #

Figura 50. Definición de las tintas corporativas (arriba) y la tipografía *Ogirema* (abajo)

- **Diseño del imagotipo a una tinta y sobre fondos planos y fotografías.** El identificador principal debe ser legible y visible aun cuando se presente sobre fondos de colores o fotos (véase Figura 51).

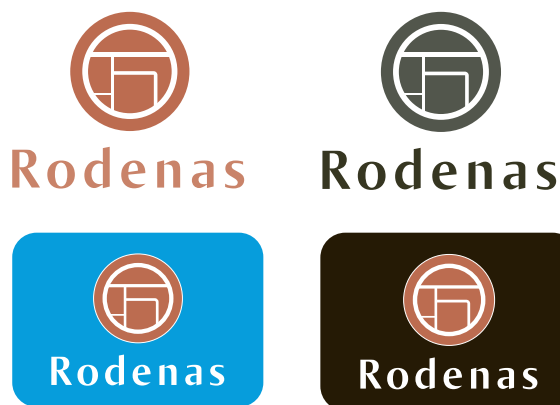


Figura 51. Versiones a una tinta (arriba), versiones sobre fondo color (fila central) y versiones sobre fondos de fotografía (izda. y dcha.) del identificador principal

- **Usos indebidos de los elementos de la identidad.** Para garantizar la correcta utilización de la identidad hay una serie de normas que se deben aplicar. En la Figura 52 se pueden ver algunas de ellas:



Figura 52. Usos indebidos del identificador principal

- **Identificadores auxiliares y estéticos.** Además del identificador principal, la nueva identidad ha presentado una serie de recursos gráficos (identificadores secundarios) cuyo propósito es cubrir todas las necesidades de comunicación que el identificador principal no puede alcanzar por sí mismo (obsérvese Figura 53). Dentro de estos identificadores, se ha realizado una clasificación según sus funciones más inmediatas: auxiliares, si su papel es secundar o actuar en ausencia del identificador principal; o estéticos si su función la de decoración compositiva²⁰.



Figura 53. Arriba, dos identificadores de tipo auxiliar (izda, puntos suspensivos y dcha. representación de la ladera del pueblo). A la izquierda, uno de los recursos estéticos, el identificador que representa la Dolina.

²⁰ Toda la información de estos identificadores en los apartados 7.5.17, 7.5.18, 7.5.19, 7.5.20 y 7.5.21 del documento *Anexos*

7. Diseño de identidad corporativa

7.6. Manual de identidad corporativa

- **Aplicaciones gráficas.** La última parte del manual ha definido todas aquellas aplicaciones donde se va a implementar la identidad corporativa. En este manual se han abarcado aplicaciones como productos de papelería (sobres, escritos, fax, ...), soportes de comunicación (tarjetas de visita, estética de revistas, promoción de actividades, etc.), señalización (hitos, paneles interpretativos, etc.), productos para voluntariado (acreditaciones, uniformes, vehículo) y merchandising (souvenirs, camisetas). En la figura de la parte derecha se ve un ejemplo de aplicación gráfica²¹ donde se utilizan los recursos gráficos de la identidad.



Figura 54. Ejemplo de tarjeta de presentación como aplicación de soporte de comunicación

7.7. Sitio web

Como ya se ha comentado en el primer apartado de este documento, una de las fases que sirven para completar todo el proceso de comunicación es el diseño y elaboración de un sitio web para el municipio. Se han tratado los aspectos estéticos y de usabilidad, sin descuidar la organización de los contenidos. En la Figura 55 (página siguiente) puede verse una muestra del aspecto general que presenta el sitio web.

Observando la figura se aprecia la existencia de tres niveles de información, cuyo propósito es clasificar la información de una manera limpia e intuitiva. Los identificadores mantienen las mismas funciones que las definidas en el manual.

El identificador principal se ha colocado en la parte inferior izquierda para darle más peso y coherencia posicional; el identificador de la dolina se ha colocado como marca de agua,

es decir, un elemento estético; y por último, los puntos suspensivos siguen interactuando con el texto, separando las distintas partes que lo componen.

El contenido del sitio web se ha clasificado en:

- **Localización geográfica.** Situación del pueblo, cómo acceder a él, datos básicos del pueblo (población, superficie...) y reseña histórica.
- **Lugares de interés.** Lugares que deben visitarse tanto en el caso urbano como en el término municipal, rincones, posibles rutas que se puedan hacer por el mismo, etc.
- **Actividades.** Festejos populares, actividades culturales, actividades deportivas, tradiciones, costumbres, etc.
- **Alojamiento.** Información sobre las distintas Casas Rurales.

²¹ Todas las aplicaciones gráficas se encuentran recogidas en los apartados 7.5.22, 7.5.23, 7.5.24, 7.5.25 y 7.5.26 del documento *Anexos*

7. Diseño de identidad corporativa

7.7. Sitio web

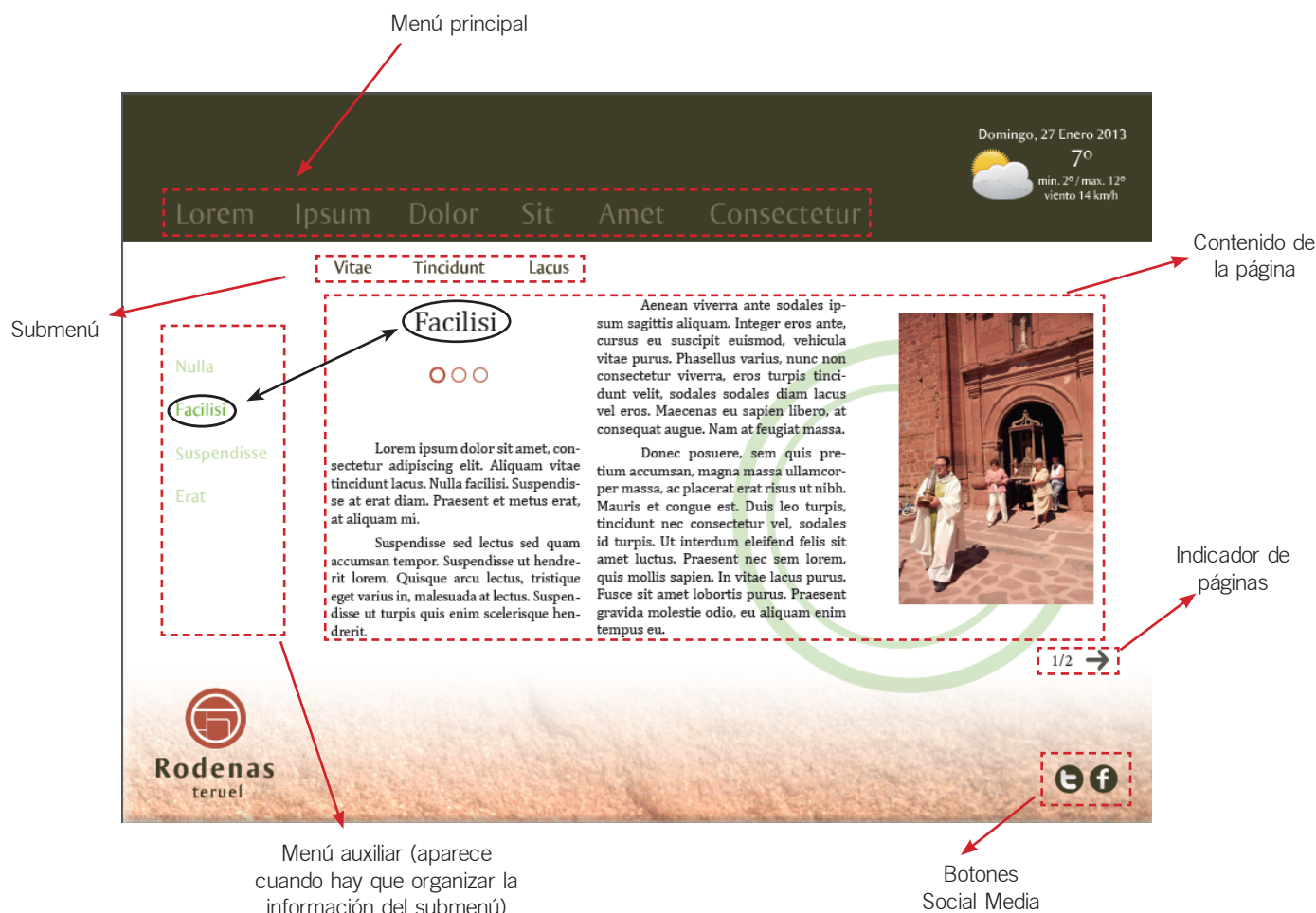


Figura 55. Apariencia del sitio web del municipio

- **Gastronomía**. Información sobre los distintos servicios relacionados con la gastronomía (Restaurante, Quesería...).
- **“Nuestro rincón”**. Un espacio donde mostrar noticias de última hora, libros de visitas donde poder comentar historias, colgar fotos y vídeos, etc.

La colocación del contenido ha venido determinada por su situación dentro de la barra del menú principal. En el extremo izquierdo del menú aparece aquella información cuya naturaleza es más introductoria. En este caso, la loca-

lización geográfica se ha colocado en dicho extremo. Otra información como lugares de interés y actividades se han colocado seguidamente. La información relativa a servicios también ha tenido su propio apartado dentro de este menú principal (alojamiento y gastronomía). Por último, en el extremo derecho, se ha incluido una información de carácter más social, como webs de la Sierra de Albarracín y alrededores que colaboran con ésta, así también como accesos a plataformas con el fin de interactuar con los visitantes del sitio web, lugares donde escribir comentarios, subir fotos, etc.

8. Campaña Publicitaria

8.1. Públicos objetivo

A continuación se muestra la campaña publicitaria que se ha realizado para lanzar la marca Rodenas. Fruto del Estudio de Investigación (apartado 4.1. *Estudio de investigación* de esta Memoria) se han descubierto dos perfiles de público objetivo (*Target*) a los cuales dirigir esta campaña. Para ello, se han analizado cada uno de ellos en función de sus características, hábitos de vida y hábitos turísticos.

8.1.1. Target 1

- **Edad.** 25-50 años
- **Poder adquisitivo.** Medio/Medio-alto/Alto
- **Personalidad.** Persona muy activa, con inquietudes y siempre en contacto con la naturaleza. Le gusta realizar deportes al aire libre, ya sea montaña, bosques o campo abierto. Prefiere la tranquilidad de los lugares que visita, aunque le gusta practicar sus actividades en grupo. En general, su estilo de vida es sano, le interesan las revistas temáticas y prefiere estar informado tecnológicamente (ver influencias de la parte inferior).
- **Hábitos de turismo.** Suele realizar grandes rutas, por lo que su paso por pueblos suele ser mínimo, para tomar descanso, comer o estancias de una sola noche.



Figura 56. Influencias del perfil de público objetivo número 1 (Fuente de las imágenes: sxc.hu)

8. Campaña Publicitaria

8.1. Públicos objetivo

8.1.2. Target 2

- **Edad.** 35-50 años
- **Poder adquisitivo.** Medio-bajo/Medio
- **Personalidad.** Personas adultas (hombre y mujer) y padres de dos o tres niños, todos ellos en edades comprendidas entre los 4 y los 13 años. Personas muy familiares, cercanas y prefieren los lugares poco concurridos y estresantes. Les gusta relajarse y ver disfrutar a sus hijos realizando actividades. Suelen leer con frecuencia, sobre todo libros y periódicos aunque ya están familiarizados con Internet, donde también están al tanto de ediciones digitales de diarios y periódicos.
- **Hábitos de turismo.** Suelen elegir lugares lo más cercanos posibles a través de Internet y revistas de turismo interior. Les gusta pasar varios días en un mismo lugar para apreciar todo lo que les rodea. Aprecian las experiencias paseando por calles, rutas y caminos, aunque va-

loran la oferta de actividades de ocio para sus hijos (ver influencias en la Figura de abajo).



Figura 57. Influencias del perfil de público objetivo número 2 (Fuente de las imágenes: sxc.hu)

8. Campaña Publicitaria

8.2. Canales de comunicación

8.2.1. Target 1

- **Revistas de naturaleza.** Por ejemplo, revista *Al aire libre*, *Grandes espacios* o *Caminar* (22).
- **Portales web de turismo rural.** Colocar un anuncio de la Casa Rural, el Restaurante o la Quesuería en sitios como *Revista Ibérica*, *Top Rural*, *Turismo Rural* o *Google Adwords* (23).
- **Aplicaciones móviles.** *Oruxmaps* es una aplicación útil para poder visualizar rutas y poder orientarse.

En el caso de las revistas, el modo de promocionar Rodenas sería a través de un anuncio o mediante la proposición de un artículo (lo podría escribir el Ayuntamiento a través del grupo de voluntariado o vecinos del pueblo) que haga llegar la imagen renovada del municipio. En cuanto a los portales web, los anuncios de los servicios del pueblo serían la manera adecuada de llegar a este target, bien mediante CPC o mediante colocación gratuita de anuncios (véase Figura 58).



Figura 58. Muestra de algunos canales de difusión para el primer público objetivo (Fuente: buscador Google)



8.2.2. Target 2

- **Periódicos y Diarios.** En este caso, los diarios elegidos son de tirada regional y provincial, como *El Periódico de Aragón*, *Heraldo de Aragón* o *Diario de Teruel*.
- **Revistas de carácter regional.** Debido a los cortos desplazamientos que suelen realizar este público, las revistas donde se promocióne Rodenas será de ámbito regional. Ejemplos de estas revistas son *La Rehaldá* (Comarca de la Sierra de Albarracín), *VerDe Teruel* o *La Magia de Viajar por Aragón* (24).
- **Portales web de Turismo.** Los portales mencionados para el Target número 1 vuelven a ser válidos para este público, puesto que los servicios pueden ser utilizados por ambos.

En los periódicos las formas de promocionarse pueden ser variadas: desde un anuncio en un faldón (hay que tener en cuenta la retícula de cada periódico), un reportaje o una noticia.



Figura 59. Muestra de algunos canales de difusión para el segundo público objetivo (Fuente: buscador Google)



9. Presupuesto

Para finalizar este proyecto, se han realizado las partidas presupuestarias correspondientes a los años 2013 y 2014 de acuerdo a la Planificación Estratégica realizada con anterioridad (véase apartado 6. *Planificación Estratégica* de este documento). Se trata de un resumen, aunque las partidas completas pueden verse en el apartado 8. *Presupuesto* del documento *Anejos*.

GASTOS AÑO 2013

CONCEPTO	IMPORTE (EUROS)
Gastos voluntariado	270
Otros	200
Total (Euros)	470

GASTOS AÑO 2014

Procedencia (Público)

CONCEPTO	IMPORTE (EUROS)
Administración/papelería	314
Actividades culturales	412
Actividades deportivas	130
Promoción y publicidad	1080
Merchandising	563
Otros	300
Total (Euros)	2799

Procedencia (Privado)

CONCEPTO	IMPORTE (EUROS)
Promoción y publicidad	570
Total (Euros)	570

9. Presupuesto

INGRESOS AÑO 2013

Procedencia (Público)

CONCEPTO	IMPORTE (EUROS)
Subvenciones ²²	425
Centro de interpretación	25
Total (Euros)	450

INGRESOS AÑO 2014

Procedencia (Público)

CONCEPTO	IMPORTE (EUROS)
Subvenciones	1850
Merchandising	950
Centro de interpretación	25
Total (Euros)	2825

RESUMEN

	IMPORTE (EUROS)
Ingresos 2013	450
Ingresos 2014	2825
Total (Euros)	3275

	IMPORTE (EUROS)
Gastos 2013	470
Gastos 2014	2799
Total (Euros)	3269

BALANCE TOTAL (INGRESOS - GASTOS) (Euros)	6
--	----------

²² Estos ingresos son de carácter estimable y previsible

10. Conclusiones

Como conclusión de este trabajo se puede extraer una serie de valoraciones generales, a nivel específico y a nivel personal. En este apartado se detallan todas ellas.

10.1. Conclusiones generales

- Actualmente, el desarrollo de las zonas rurales es una oportunidad debido al desempleo y al alto nivel de vida que están sufriendo los entornos urbanos. Esta situación ha permitido poder diseñar un Plan de Desarrollo que ha sabido adaptarse a las características y necesidades de un organismo público tan pequeño como el Ayuntamiento de Rodenas.
- Se ha logrado una implicación y compromiso por parte del cliente y otras partes implicadas en este proyecto. La comunicación entre diseñador y cliente ha sido fluida y satisfactoria, consiguiendo los resultados que ambos esperaban.
- La financiación externa, siendo el Ayuntamiento receptor de la misma, es imprescindible si se quiere realizar un proyecto de esta magnitud. Gracias a esta financiación, no supondrá un coste añadido para el municipio.

- El proyecto se ha realizado en los plazos planteados inicialmente. Por tanto, la gestión del tiempo y los recursos han sido claves para la finalización del proyecto.
- Objetivos operativos como la habilitación de la biblioteca y la realización de mobiliario urbano con piedra rodado ya se están llevando a cabo con buenos resultados.

10. Conclusiones

10.2. Conclusiones específicas

- El estudio del Macroentorno ha servido para ver los puntos fuertes y las oportunidades que tiene Rodenas, además de puntos débiles que se han tratado de corregir.
- Se ha comprendido la importancia y determinación del diseño de un proceso completo de comunicación para promocionar un pueblo de este tamaño.
- El diseño de una identidad corporativa va a tener una enorme influencia en el diseño de la Planificación Estratégica puesto que actuará como un nexo de unión entre los objetivos marcados por el cliente y los vecinos y visitantes del municipio. Esta identidad facilitará la comunicación por diversos canales para llegar a los *target* definidos, logrando una comunicación efectiva.
- El Estudio de investigación ha sido muy importante en la obtención de resultados. Entre otras cosas se ha descubierto la personalidad del mu-

nicipio (muy útil para el proceso de comunicación); algunos hábitos, valoraciones y comportamientos de hacer turismo rural, descubriendo así perfiles y segmentos de población a los cuales dirigir una campaña de publicidad.

- Se ha comprendido la necesidad de crear una entidad, grupo o asociación encargado de realizar y organizar parte de las tareas y objetivos especificados en la Planificación Estratégica.
- Se ha comprendido y aplicado en la Planificación Estratégica la importancia cultural e histórica que ha tenido Rodenas desde sus inicios.
- La optimización de los recursos económicos destinados a publicidad, centrados en perfiles y públicos objetivos a los que dirigirse, influyen en la eficacia del proceso de comunicación.
- Hoy en día, la comunicación 2.0 tiene mucha importancia para darse a conocer en los medios digitales, pues éstos llegan a una gran masa de

personas. Rodenas tiene la necesidad de contar con un sitio web que ayude en el proceso comunicativo y en las redes sociales.

- El boca boca, a pesar de su sencillez, sigue siendo la principal referencia en los canales de comunicación.

10. Conclusiones

10.3. Conclusiones personales

- El estudio de algunas de las asignaturas incluidas en el plan de estudios de la titulación, de carácter multidisciplinar, me han servido para desarrollar el proyecto y obtener unos resultados satisfactorios.

- He aprendido a diseñar un Plan de Desarrollo, comprendiendo las dificultades técnicas y económicas que implica.

- He valorado el interés que ha mostrado la muestra encuestada en el Estudio de Investigación por este proyecto y la determinación que puede tener éste en el desarrollo futuro de Rodenas.

- He logrado realizar y perfeccionar proceso de diseño completo de comunicación, a diseñar un manual de identidad y diseñar una variedad de aplicaciones en diferentes soportes y formatos atendiendo sus características técnicas en cuanto a colores, métodos de impresión, etc.

- He comprendido la dificultad que conlleva estructurar la imagen global que debe tener una marca a la hora de vender un producto y la influencia que tiene sobre el usuario final.

11. Bibliografía

11.1. Referencias

(1) ABDÓN, M; SOTO, A.: *España: un país industrial y de servicios*

(www.artehistoria.jcyl.es/v2/contextos/7418.htm)

(1) [Blog] (2010): “El éxodo rural de los años del desarrollismo”. Consultado: abril de 2012.

(es.paperblog.com/el-exodo-rural-de-los-anos-del-desarrollismo-41299/)

(1) MARTÍN, P (2003): *1959: Sin Plan de Estabilización*. Consultado: abril de 2012.

(www.ucm.es/info/historia/ortega/4-03.pdf)

(2) ECHEANDÍA, T. (1978): *Atlas gráfico de Aragón*, 1ª Edición, Ed. Aguilar.

(2) HERRANZ, D.: *Un pueblo pintado de rojo. Verde Teruel*, núm. 11 (Diciembre 2006/Marzo 2007), p. 10-25.

(5) NICOLÁS, M.A. (1998): *Rodenas y su historia*.

(6) BENITO, F. (1991): *Inventario arquitectónico: Teruel*. Ed. Diputación General de Aragón (Zaragoza).

(6) IBÁÑEZ, J.: La arquitectura de Albarracín y su comarca en el siglo XVI. CECAL, Ed. Territorio 28, 2009, p. 201-204.

(7) ALFARO, I. (2005): *Informe-Propuesta para la restauración del retablo de San Juan Bautista de la Iglesia de Santa Catalina en Rodenas (Teruel)*.

(8) MONESMA, E. [Vídeo]: *La Cisterna de Rodenas*. Realización: Aragón TV. 2011.

(http://www.youtube.com/watch?v=zj_k2jtpSGQ)

(3) Instituto Nacional de Estadística, INE. Censos de población en Rodenas [1999-2011].

(www.ine.es/)

(3) RON, E.; MUÑOZ, I.: “El 70% de los pueblos turolenses perdieron población en 2011”. Diario de Teruel, 7 de Enero de 2013. Consultado: junio de 2012.

(4) Google Docs. Consultado: mayo de 2012.

(www.docs.google.com/)

(5) MUR, M. (2009): *Informe preliminar de la prospección arqueológica del término municipal de Rodenas (Teruel)*.

(5) MUR, M. (2011): *Prospecciones y sondeos arqueológicos en Rodenas (Teruel)*. Yacimientos de Moricantada y el Castillo.

(9) *Todo Albarracín*. Clima en la Sierra de Albarracín. Consultado: junio de 2012.

(www.todoalbarracin.com/clima-sierra-albarracin.htm)

(10) ACÍN, J.L.; LAMPRE F. (2002): *Aragón, un país de montañas*. 1ª Edición, Ed. Prames.

(11) URRIES, O. [Reportaje]: *La magia de viajar. Leyenda de Rodenas (Bamatur)*. Realización: Aragón TV. 2009.

(http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=pPtsmjnSFwl)

(12) *Piedra Y Talla*. Trabajos realizados.

(www.piedraytalla.com/)

(12) [Reportaje]: *Aragón en abierto. Piedra y Talla*. Realización: Aragón TV. 2012.

11. Bibliografía

11.1. Referencias

(http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=tXpoHU42W44)

(13) [Blog] *La Villa Deshabitada*. Consultado: junio y julio de 2012.
(www.lavilladeshabitada.blogspot.com.es/)

(13) [Blog] *Observatorio sobre la despoblación*. Consultado: junio y julio de 2012
(www.despoblacion.blogia.com/)

(13) *Pueblos abandonados*. Consultado: junio y julio de 2012.
(www.pueblosabandonados.com/)

(14) EFE: “*La Sierra de Albarracín exige recuperar el bus diario a Teruel*”. Heraldo de Aragón, Zaragoza, 26 de enero de 2012. Consultado: junio de 2012.

gulares. Consultado: julio de 2012.
(www.ruralpromo.com/)

(17) *Aquarius*. Iniciativa Pueblos. Consultado: julio y agosto de 2012.
(www.aquarius.cocacola.es/)

(17) “*Tendencias que favorecen la expansión del turismo rural en Turismo*”. Wiki EOI. Consultado: julio de 2012.
(http://www.eoi.es/wiki/index.php/Tendencias_que_favorecen_la_expansi%C3%B3n_del_turismo_rural_en_Turismo)

(18) CASTRESANA, J.C.: *Qué es y cómo funciona el Couchsurfing, la guía completa*. Blog Diario Nómada, 1 de julio 2011. Consultado: julio de 2012.

(http://www.heraldo.es/noticias/aragon/teruel_provincia/lasierraalbarracin_exige_recuperar_bus_diario_teruel_173823_1101027.html)

(14) LÁZARO, E.: “*El Gobierno de Aragón reduce en un 14% las ayudas a las líneas de autobús*”. Heraldo de Aragón, Zaragoza, 19 de enero de 2012. Consultado: junio de 2012.
(http://www.heraldo.es/noticias/aragon/el_gobierno_aragon_reduce_las_ayudas_las_lineas_autobus_172861_300.html)

(15) AUNIÓN, J.A.; BUSTABAD, L.: “*Escuela rural en peligro de extinción*”. Apartado de Sociedad, El País, 1 de junio de 2012. Consultado: junio de 2012.

(16) *Ruralpromo Consulting*. Líderes en Conceptualización y promoción de Hoteles Rurales Sin-

(<http://www.diarionomada.com/consejos/que-es-y-como-functiona-el-couchsurfing-guia-completa>)

(18) [Vídeo]: *Couchsurfing around the world. Get inspired video contest*. Realización: Stan-world2010. 2012.
(<http://www.youtube.com/watch?v=thDBzwfCgxl>)

(19) “*El PAR abre otra brecha con el PP por los planes de desarrollo rural*”. El Periódico de Aragón, 8 de mayo de 2012. Consultado: junio de 2012.
(http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/el-par-abre-otra-brecha-con-pp-por-los-planes-de-desarrollo-rural_755117.html)

(19) “*La DGA destina 400.00 euros a los parques culturales*”. El Periódico de Aragón, 17 de Agos-

11. Bibliografía

11.1. Referencias

to de 2010. Consultado: junio de 2012.

(http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/la-dga-destina-400-000-euros-a-los-parques-culturales_603445.html)

(20) AGUDO, J.M. (2010): *Temas 5 y 6 apuntes de la asignatura Aspectos Económicos y Empresariales del Diseño*, 2º Curso. Grado de Ing. de Diseño Industrial y Desarrollo del Producto.

(21) *Wonderbox*. Consultado: julio de 2012. (www.wonderbox.es/)

(22) Editorial *Desnivel*. Consultado: julio de 2012 y enero de 2013. (www.desnivel.com/)

(22) Revista *Aire Libre*. Consultado: enero de 2013.

(www.cecalbarracin.org/category/revistas-rehal-da/)

(24) Revista *Verde Teruel*. Consultado: julio de 2012 y enero de 2013. (www.verdeteruel.es/)

(24) Revista *Viajar*. Consultado: julio de 2012 y enero de 2013. (www.viajar.elperiodico.com)

(www.airelibre.com/)

(22) Revista *Grandes Espacios*. Consultado: julio de 2012 y enero de 2013. (www.desnivel.com/revistas/grandes-espacios)

(23) Revista *Ibérica*. Consultado: julio de 2012. (www.revistaiberica.com/)

(23) Revista *Turismo Rural*. Consultado: julio de 2012 y enero de 2013. (www.revistaturismorural.es/)

(24) Revista *La Magia de viajar por Aragón*. Consultado: julio de 2012 y enero de 2013. (www.lamagiadeviajar.es/)

(24) Revista *La Rehalda*. Consultado: julio de 2012 y enero de 2013.

Consultas de régimen general

[Blog] “*Noguera Naturalmente*”. Reportaje fotográfico. Cántiga. Leyendas. Lugares de interés de Rodenas. Consultado: desde mayo hasta julio de 2012.

(www.nogueranaturalmente.com/)

Freepik. Fotografías varias. Consultado: desde mayo de 2012 hasta enero de 2013. (www.freepik.com/)

Manual de marca *Escuela de Ingeniería y Arquitectura de Zaragoza, EINA*. Consultado: diciembre de 2012 y enero de 2013. (www.eina.unizar.es/index.php/imagen-corporativa)

Manual de marca *Ecuela Universitaria de Ingenierías Técnicas Industriales de Zaragoza, EUTIZ*.

11. Bibliografía

11.1. Referencias

Manual de marca *Gobierno de Aragón*. Consultado: diciembre de 2012 y enero de 2013. (http://www.aragon.es/Temas/Comunicacion-Corporativa/Subtemas/ManualIdentidadVisual-Corporativa/ci.05_Identificacion_visual_imagen_corporativa.detalleTema)

Manual de marca *Universidad de Zaragoza*. Consultado: diciembre de 2012 y enero de 2013. (http://www.unizar.es/gobierno/vr_institucionales/imagen.html)

MARTÍNEZ, L. (1995): *Rutas y paseos por Sierra de Albarracín*. 1ª Edición. Ed. Sua Ediciones.

Página de *Rodenas*. Consultado: desde abril hasta julio de 2012. (www.rodenas.info/)

SAMARA, T. (2009): *Los elementos del diseño. Manual de estilo para diseñadores gráficos*. 1ª Edición, 3ª Tirada, Ed. Gustavo Gili.

Visor *SIGPAG Gobierno de Aragón*. Consultado: enero de 2013. (www.sigpag.aragon.es/visor/)

VV. AA. (2010): *Desarrollo de un proyecto gráfico*. 2ª Edición, Ed. Index Book.